

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DOCTORAL

Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos basada en alto compromiso y resultados organizativos: un modelo integrador

Una aplicación a las empresas en España

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

María Nieves Fernández López

DIRECTORES

Jesús García-Tenorio Ronda
Isabel Sánchez Quirós

Madrid, 2016

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Departamento de Organización de Empresas



**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA
DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADA EN ALTO
COMPROMISO Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS:
UN MODELO INTEGRADOR**

Una aplicación a las Empresas en España

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

María Nieves Fernández López

Bajo la dirección de los doctores
Jesús García-Tenorio Ronda e Isabel Sánchez Quirós

Madrid, 2015

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DOCTORAL



**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE LOS
RECURSOS HUMANOS BASADA EN ALTO COMPROMISO Y
RESULTADOS ORGANIZATIVOS:
UN MODELO INTEGRADOR.**

Una aplicación a las Empresas en España

Presentada por Dña. María Nieves Fernández López
Dirigida por Dr. D. Jesús García-Tenorio Ronda
Dr. Isabel Sánchez Quirós

Los Directores

La Doctoranda

Madrid, 2015

Abstract TESIS

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADA EN ALTO COMPROMISO Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS: UN MODELO INTEGRADOR.

Una aplicación a las Empresas en España

RESUMEN

El estudio desarrolla un modelo conceptual, que pone de manifiesto la intersección entre la responsabilidad social de las empresas y la dirección estratégica de los humanos. Hasta el momento, ambas disciplinas han avanzado de manera aislada. En este sentido, la dirección de recursos humanos puede integrar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las prácticas organizativas, y proporcionar las herramientas necesarias para cambiar comportamientos organizativos. Por lo tanto, este estudio nos va a permitir examinar si la combinación de estas líneas de investigación, puede proporcionar ventajas competitivas para las empresas. En concreto, analizaremos la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, partiendo de una gestión de alto compromiso a través de sus diferentes dimensiones, y como pueden incidir sobre los resultados organizativos. El estudio responde a sugerencias de futuras investigaciones sobre como los sistemas de recursos humanos trabajan juntos, para influir en los resultados organizativos, relacionando las prácticas de alto compromiso como “mejores prácticas” y el ámbito social. Se lleva a cabo un análisis empírico mediante regresión múltiple, para una muestra de 60 casos correspondientes a grandes empresas en España.

Palabras Clave: Gestión Responsable Estratégica de RRHH; Resultados Organizativos, Empresas en España.

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	12
-------------------	----

SECCION I. DESARROLLO TEORICO

CAPITULO 1.

ORIENTACION TEORICO-ESTRATEGICA DEL ESTUDIO Y DELIMITACION DE LOS CONCEPTOS RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS.

0. Introducción.....	13
1. Responsabilidad Social Corporativa. Orientación teórica y estratégica del estudio desde la teoría de Recursos y Capacidades y extensión Dinámica.....	28
1.1 Responsabilidad Social corporativa como recurso intangible estratégico para el logro de ventajas competitivas.	
1.2 Responsabilidad Social Corporativa como recurso generador de otros intangibles generales en la empresa	
1.3 Responsabilidad Social Corporativa como recurso generador de otros intangibles de recursos humano	
2. Responsabilidad social corporativa interna.....	58
3. Responsabilidad social corporativa interna de los recursos humanos.....	60
3.1. Preceptos básicos de una gestión socialmente responsable de los recursos humanos	
3.2. Responsabilidad social corporativa y respeto de los derechos humanos	
3.3 Responsabilidad social corporativa y mejora de condiciones de trabajo (calidad de vida laboral.)	
4. Delimitación del concepto responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos (RSCE-Rh).....	65
4.1. Nexos pre-condicionales de responsabilidad social corporativa de los recursos humanos y la gestión de alto compromiso.....	65
4.2. Prácticas o acciones de responsabilidad social corporativa para empleados.....	67
4.3. Dimensiones de la responsabilidad social estratégica de los recursos humanos.....	72
a) Desarrollo de Habilidades Responsable.....	86
b) Provisión de Oportunidades Responsable.....	89
c) Provisión de Incentivos Responsable.....	90
5. Delimitación del concepto Resultados Organizativos en el estudio.....	91
5.1 Resultados sobre la capacidad de innovación.....	96
5.2. Resultados de capacidad de atracción y retención de talento.....	97
5.3. Resultados empresariales.....	98
6. Resumen Capítulo 1.....	99

CAPITULO 2.

MODELO RELACIONAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS MEDIANTE UN SISTEMA DE ALTO COMPROMISO Y LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS.....	100
2.0. Introducción.....	102
2.1. Presentación del Modelo Teórico y Pregunta de Investigación.....	104
2.2. Relaciones entre Gestión Estratégica de la RSC de los Recursos Humanos mediante un sistema de alto compromiso y Resultados organizativos.....	107
2.2.1. Gestión responsable estratégica de recursos humanos mediante el sistema de alto compromiso de recursos humanos y Resultados de innovación.....	107
2.2.2. Gestión responsable estratégica de recursos humanos mediante el sistema de alto compromiso de recursos humanos y Resultados de Capacidad de atracción y retención de talento.....	110
2.2.3. Gestión responsable estratégica de recursos humanos mediante el sistema de alto compromiso de recursos humanos y los Resultados Empresariales.....	112
2.3. Resumen de las Hipótesis del Modelo Conceptual.....	114
2.4. Resumen Capítulo 2.....	116

SECCION II. DESARROLLO EMPIRICO

CAPITULO 3.	119
DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION EMPIRICA.....	
3.0. Introducción.....	120
3.1. TIPO DE INVESTIGACION.....	121
3.2. DISEÑO DE LA MUESTRA.....	121
3.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y MEDIDAS DE LAS VARIABLES.....	124
3.3.1. Medida de la rsc estratégica de los rh de alto compromiso.....	125
3.3.2. Medida de los resultados organizativos.....	128
3.3.2.1 Medida de resultado de innovación	
3.3.2.2 Medida de resultados de capacidad de atracción y retención de talento	
3.3.2.3 Medida de resultado empresarial	131
3.3.3. Medidas de las variables de control	
3.4. OBTENCION DE DATOS.....	139
	140
3.5. METODOLOGIA UTILIZADA EN EL ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS.....	
3.6. Resumen Capítulo 3.....	141

CAPITULO 4.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION EMPIRICA.....	142
4.0 Introducción.....	144
4.1 VALIDACION DE ESCALAS DE MEDICION.....	145
A) VALIDACION DE LA ESCALA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS (RSCE-RH).....	145
1. Dimensionalidad de la escala.....	145
- Análisis factorial exploratorio de cada dimensión (factor único).	
- Análisis factorial exploratorio de la escala RSC-RH estratégica.	
2. Análisis de la fiabilidad de la escala RSC-RH estratégica y sus dimensiones (Alfa de Cronbach).....	153
3. Validez de Contenido.....	155
4. Validez Convergente.....	155
B) VALIDACION DE LA ESCALA RESULTADOS ORGANIZATIVOS.....	156
1. Dimensionalidad de la escala.....	156
- Análisis factorial exploratorio de cada dimensión (factor único).	
- Análisis factorial exploratorio de la escala resultados organizativos.	
2. Análisis de la fiabilidad de cada dimension de la escala resultados organizativos (Alfa de cronbach).....	163
3. Validez de Contenido.....	
4. Validez Convergente.....	164
4.2 ANALISIS CAUSAL.....	165
4.3 CONTRASTACION DE HIPOTESIS.....	188
4.4 RESUMEN CAPÍTULO 4.....	190

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	191
5.0 Introducción.....	193
5.1. Conclusiones sobre la revisión teorica.....	194
5.2. Conclusiones del Estudio Empírico.....	195
5.3. Implicaciones Prácticas.....	196
5.4. Limitaciones del Estudio.....	197
5.5. Futuras Líneas de Investigación.....	198
BIBLIOGRAFÍA.....	201
ANEXOS.....	225

Índice de Tablas, Cuadros y Figuras

CAPÍTULO 1.

Tabla 1. Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo de Intangibles de carácter general de la empresa.....	28
Tabla 2. Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo de Intangibles relacionados con los Recursos Humanos de empresa.....	49
Fig. 0. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial.....	58
Figura 1. Importancia de los recursos humanos en la responsabilidad social corporativa interna.....	61
Tabla 3. Acciones de responsabilidad social de la empresa orientada hacia empleados.....	68
Tabla 4. Diferentes dimensiones o configuraciones de prácticas y la estrategia de Gestión de Alto Compromiso de recursos humanos.....	72
Tabla 5. Dimensiones de la “Arquitectura de un sistema de RSC estratégico de los Recursos Humanos”.....	91
Tabla 6. Nexos gestión de alto compromiso y responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos (“Nueva SHRM”).....	92
Cuadro 1. Resumen de Componentes de la Gestión Responsable Estratégica de los Recursos Humanos.....	84
Cuadro 2. Revisión de indicadores de resultado en la literatura de dirección de recursos humanos.....	93

CAPÍTULO 2.

Fig. 2.1. Modelo Conceptual de Investigación e Hipótesis. Gestión responsable estratégica de los recursos humanos, basada en un alto compromiso, y Resultados organizativos.....	106
Cuadro 2.2. Resumen de hipótesis las relaciones entre la gestión estratégica de la RSC de los recursos humanos mediante sistema de alto compromiso y resultados organizativos.....	115

CAPÍTULO 3.

Tabla 3.1. Ficha técnica de la investigación empírica.....	122
---	-----

CAPÍTULO 4 Tablas	142
--------------------------------	-----

A los que me quieren

Introducción

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Un enfoque estratégico para la responsabilidad social corporativa es cada vez más importante para la competitividad de las empresas. Este puede aportar beneficios en términos de gestión de riesgos, ahorro de costes, el acceso al capital, relaciones con el cliente, capacidad de innovación y a la gestión de los recursos humanos (Chuang, y Liao, 2010). Además, los escándalos financieros y contables vividos en los últimos tiempos, han producido una pérdida generalizada de la confianza en el mundo empresarial, en los mercados y sistemas financieros, pérdida de confianza frente a la que las entidades han reaccionado, asumiendo los principios y valores de la Responsabilidad Social Corporativa, considerando la gestión sus Recursos Humanos, demostrando ante la sociedad su compromiso con las cuestiones económicas, sociales y medioambientales (Salas, 2005; Sparrow et al., 2013).

La responsabilidad social sugiere que determinadas iniciativas y actuaciones de la firma que corresponden a dicho ámbito, y que se orientan directa o preferentemente a los recursos humanos, en su condición de stakeholders internos, inciden positivamente en la percepción y en el juicio que éstos se forman respecto a la imagen y a la reputación corporativa, lo que, a su vez, repercutirá en el desarrollo de su comportamiento individual, impactando de manera específica en su nivel de compromiso organizacional y los resultados organizativos (DeVoorde, et al., 2012).

Con el estudio se pretende ampliar el marco teórico de un tema de interés creciente a la vez que puede resultar interesante para las organizaciones, ayudándoles a rediseñar sus políticas, su organización interna, dando a conocer lo que se está haciendo en este contexto.

Otra de las justificaciones, que nos llevan a elaborar este trabajo, sería contribuir a la elaboración de estudios empíricos referentes a empresas grandes incorporando empresas de servicios, donde se trabaja con un gran número de empleados, ya que la mayoría de las investigaciones que se han realizado hacen referencia al sector manufacturero. Desde la perspectiva de un modelo existente óptimo de recursos humanos o de buenas prácticas (GAC) abordaremos la aplicación de la responsabilidad social en sentido estratégico con respecto a los recursos humanos.

A pesar de la extensa investigación realizada sobre el modelo GAC, son escasos los trabajos enfocados a vincular la relación entre GAC, como base de la acción estratégica de responsabilidad social corporativa, y de sus resultados. El estudio responde a sugerencias de futuras investigaciones sobre como los sistemas de recursos humanos trabajan juntos (marco integrado de la gestión estratégica de los recursos humanos y la responsabilidad social corporativa en el ámbito de los recursos humanos), para influir en los resultados organizativos (Jiang et al., 2013; Yang et al., 2013). La importancia de la relación de ambos conceptos no es exagerada, ya que desde un punto de vista de la práctica empresarial, nos daría una mayor orientación sobre como se deben encaminar las decisiones que realicemos atendiendo a una responsabilidad social generando un mayor nivel de confianza en el mercado y en la sociedad, ya que mediante estas prácticas es posible mejorar las capacidades de los empleados y aumentar así su motivación (Bayo y Merino, 2002; Ordiz, 2002), fomentando de este modo la capacidad de la organización para atraer al mejor talento y contribuir a su ventaja competitiva sostenible en el tiempo con respecto a otras organizaciones (Aguinis, 2013).

En líneas generales en los últimos años la responsabilidad social corporativa (RSC) se le está otorgando un valor estratégico, ya que alineada y en consonancia con la estrategia económica de la empresa, puede proporcionarle una ventaja competitiva (Burke y Logsdon, 1996; McWilliams y Siegel 2001; Toro, 2004). La responsabilidad social tiene un componente externo y otro interno (Libro Verde Comunidad Europea, 2001), aunque nuestro estudio se centrará en el componente interno, por haber sido objeto de un menor estudio.

El objetivo principal de esta investigación será validar un modelo teórico, que permita analizar la responsabilidad social corporativa estratégica en su dimensión interna de recursos humanos (en adelante RSCE-Rh) a partir del modelo empresarial

óptimo de gestión de recursos humanos, conocido como modelo de gestión de recursos humanos de alto compromiso del que adopta su estructura básica y ver el impacto en los resultados organizativos. La pregunta de investigación sería la siguiente:

¿Cuál es la relación de la Responsabilidad Social Corporativa Estratégica de los Recursos Humanos, basada en alto compromiso, y los Resultados Organizativos?

Para el logro de este objetivo general estableceremos los siguientes subobjetivos:

1. Analizar la responsabilidad social corporativa, como estrategia competitiva basándonos en el enfoque de la teoría de recursos y capacidades y su extensión hacia las capacidades dinámicas, que permite el desarrollo de recursos intangibles tanto de carácter general, como específicamente de recursos humanos.
2. Delimitar el concepto de responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos a partir de la estrategia de gestión de alto compromiso por el fomento de la relación de compromiso e importancia de los recursos humanos y establecer unas dimensiones, que subyacen a dicha estrategia de gestión de los recursos humanos.
3. Examinar el efecto de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, a partir de la gestión de alto compromiso de los recursos humanos, sobre los resultados organizativos.

Dados el objetivo y subobjetivos establecidos para esta investigación pasamos a ver la estructura que vamos a seguir en esta investigación.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el objetivo general de nuestro estudio, hemos estructurado nuestro trabajo en una introducción y 5 capítulos, correspondiendo los dos primeros a un marco teórico del que derivamos el modelo teórico. A partir de ahí finalizaría la primera parte, proponiendo algunas hipótesis que se contrastarían posteriormente en una segunda parte que conforma el trabajo de campo (capítulos 3 y 4). El capítulo cinco, ponemos de manifiesto las principales conclusiones obtenidas de este trabajo y las

futuras líneas de investigación. Por último, incluiríamos la bibliografía empleada en la elaboración de dicho trabajo.

Tabla i. Estructura de la investigación

Sección I (Desarrollo Teórico)	Capítulo 1	ORIENTACION TEORICO-ESTRATEGICA DEL ESTUDIO Y DELIMITACION DE LOS CONCEPTOS RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS
	Capítulo 2	MODELO RELACIONAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS A PARTIR DEL SISTEMA DE ALTO COMPROMISO, Y LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS.
Sección II (Desarrollo Empírico)	Capítulo 3	DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION EMPIRICA
	Capítulo 4	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION EMPIRICA.
Conclusiones	Capítulo 5	CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

El **primer capítulo** plantea el marco teórico general, que sirve de fundamento para el estudio que se pretende llevar a cabo. La Teoría de Recursos y Capacidades y su visión dinámica, nos servirá de base teórica para el estudio, ya que resalta los elementos internos e intangibles de las empresas, que permiten la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Su aplicación, nos conducirá a analizar la responsabilidad social corporativa, como un recurso intangible estratégico que genera y desarrolla otros intangibles, que permiten diferenciarse en un entorno global y crean valor para la empresa. Dada la importancia de las personas y el capital humano como intangible principal en las empresas, nos hemos centrado en analizar su gestión desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa.

Para ello, nos situamos en la responsabilidad social corporativa a nivel interno y más concretamente en lo referente a la gestión de los recursos humanos. Analizamos la responsabilidad social corporativa interna de los recursos humanos estratégica y delimitamos el concepto, haciendo hincapié en la relación de compromiso como

precondición para el desarrollo de la responsabilidad social de los recursos humanos (empresa-empleado-ciudadano), y las dimensiones básicas de la arquitectura de un sistema de responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos a partir de la estructura básica de un sistema óptimo de buenas prácticas o prácticas de alto compromiso.

Con este capítulo contribuimos a desarrollar el subobjetivo primero, puesto que se realizará un análisis de la responsabilidad social corporativa en base a los principales aspectos aportados por la Teoría de Recursos y Capacidades y su visión dinámica. Igualmente, este enfoque es adecuado, al ser el marco en el que se desarrolla el modelo de gestión de alto compromiso de los recursos humanos, que hemos tomado como base de un modelo óptimo de recursos humanos. Estudiaremos el modelo concreto de gestión de alto compromiso de los recursos humanos, como acción de responsabilidad social corporativa, definiendo el concepto a través de unas dimensiones (Wood y Albanese 1995, Gallie, 2001; Bartel, 2004), que subyacen a esta estrategia específica, dentro del campo de la gestión de los recursos humanos, ya que no existe consenso a la hora de determinar sus componentes, es decir, las prácticas de recursos humanos por las que se vería integrado dicho modelo para la gestión óptima de los recursos humanos. Con ello contribuimos a desarrollar el subobjetivo número dos, proporcionando la validez sobre la conceptualización de una de las variables de nuestro modelo poniendo de manifiesto la dificultad sobre su medición en general y aportando una solución a dicho problema, considerando simplemente los factores comunes derivados del agrupamiento del uso habitual de unas determinadas prácticas como son las prácticas de alto rendimiento.

Para finalizar se analizan los resultados organizativos habituales en la literatura de gestión de los recursos humanos, se definen dichos resultados organizativos para esta investigación, y se extraen a modo de resumen las principales ideas llevadas a cabo en el capítulo.

En el **segundo capítulo** analizaremos, el efecto de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, a partir de la gestión de alto compromiso, sobre los resultados organizativos delimitados en nuestro estudio. En este sentido, se centra en describir el modelo y las relaciones que se establecen con el fin de validar un modelo teórico, sobre como desarrollar estratégicamente la responsabilidad social corporativa a partir del modelo óptimo sobre la gestión de los recursos humanos (GAC) contribuyéndose de este modo a obtener unos mejores resultados para la

organización y satisfacer a la demanda de la sociedad. A partir del cual, elaboramos unas posibles hipótesis, que comprobaríamos en un futuro trabajo de campo, que se abordaría en la segunda parte de este trabajo y que comprendería los capítulos tres y cuatro.

El capítulo tercero recoge la metodología y análisis empírico que se ha llevado a cabo para la realización de esta investigación. En el capítulo describimos la investigación empírica realizada mediante la presentación de tres aspectos metodológicos. El primer aspecto alude a la *muestra seleccionada y el proceso de recogida de datos*. A través de la obtención de un directorio de la empresa en España Quien es Quien en España, del diseño del cuestionario, que nos permitiera obtener información sobre nuestro objetivo investigador y de la elección del canal adecuado para su difusión (plataforma informática Limesurvey, etc.) y su posterior recepción. El segundo aspecto incluido es la *medida de las variables* dependientes (resultados organizativos) e independientes (dimensiones responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica). La revisión de la literatura realizada permite identificar las dimensiones formantes de las variables del modelo propuesto en esta investigación.

El tercer y último aspecto considerado es la justificación de la selección del *método estadístico (Regresión Múltiple y del software (SPSS 22.0))* más adecuado para contrastar las relaciones objeto de estudio.

En el **capítulo cuarto**, procedemos a validar el modelo de medida de cada variable considerada en esta investigación mediante un análisis exploratorio de las dimensiones de los conceptos y, posteriormente, llevamos a cabo la contrastación de las hipótesis planteadas en nuestro modelo mediante una regresión múltiple, a partir de los datos obtenidos en una muestra de 60 casos.

En lo que concierne al **capítulo cinco** a modo de recapitulación se establecen las principales conclusiones obtenidas en nuestro trabajo, pretendiendo avanzar en el conocimiento de la relación de gestión estratégica de la responsabilidad social de los recursos humanos y los resultados organizativos. Este capítulo finalizará, con un breve comentario sobre las limitaciones encontradas en el trabajo realizado, planteando futuras líneas de investigación.

PERSPECTIVA TEORICA DEL ESTUDIO.

El Enfoque Basado en Recursos y capacidades (RBV) ofrece un marco teórico esclarecedor para el análisis de la responsabilidad social corporativa estratégica, a partir del modelo óptimo de recursos humanos y su relación con los resultados organizativos.

Este enfoque establece que un resultado de la organización superior se consigue sólo cuando la empresa posee recursos y capacidades valiosas, idiosincrásicas e inimitables que puedan ser fuente de ventajas competitivas sostenibles (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Amit y Schoemaker, 1993). Dentro de este marco, la línea basada en las capacidades dinámicas establece que una mejora del resultado de la organización, se explica por la habilidad de la empresa para renovar constantemente su base de recursos y capacidades, previniendo de ese modo la imitación y consiguiendo la superioridad mediante la mejora continua (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000).

El enfoque de recursos y capacidades, al enfatizar la importancia de los aspectos internos como fuente de ventaja competitiva, resulta muy adecuado para destacar el papel de la responsabilidad social, su gestión estratégica de los recursos humanos y del conocimiento que en ellos reside sobre la competitividad empresarial. Por ello, será este enfoque el que aporte el pilar teórico sobre los que se asienta este trabajo.

En cuanto a las principales implicaciones de la consideración de la Teoría de Recursos y Capacidades en el campo de la Dirección de Recursos Humanos podemos destacar, por un lado, el reconocimiento de la necesidad de aplicar sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de la empresa. Así, en el análisis de la relación entre los recursos humanos y los resultados, se ha pasado del estudio de prácticas aisladas al estudio de sistemas de prácticas coherentes entre sí. Por otra parte, se reconoce la importancia determinante del factor humano en el éxito de la organización (Capelli y Singh, 1992). Las diferentes políticas de recursos humanos socialmente responsables, pueden convertirse en herramientas con las características deseables de todo recurso, desde esta perspectiva teórica para constituirse en fuente de ventajas competitivas.

Sección I.

Desarrollo Teórico

CAPÍTULO 1

**ORIENTACION TEORICO ESTRATEGICA DEL ESTUDIO
Y DELIMITACION DE LOS CONCEPTOS RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS
HUMANOS Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS**

CAPITULO 1.

ORIENTACION TEORICO-ESTRATEGICA DEL ESTUDIO Y DELIMITACION DE LOS CONCEPTOS RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS.

0. Introducción

1. Responsabilidad Social Corporativa. Orientación teórica y estratégica del estudio desde la teoría de Recursos y Capacidades y extensión Dinámica.

- 1.1 Responsabilidad Social corporativa como recurso intangible estratégico para el logro de ventajas competitivas
- 1.2 Responsabilidad Social Corporativa como recurso generador de otros intangibles generales en la empresa.
- 1.3 Responsabilidad Social Corporativa como recurso generador de otros intangibles de recursos humanos.

2. Responsabilidad social corporativa interna.

3. Responsabilidad social corporativa interna de los recursos humanos.

- 3.1. Preceptos básicos de una gestión socialmente responsable de los recursos humanos.
- 3.2. Responsabilidad social corporativa y respeto de los derechos humanos.
- 3.3 Responsabilidad social corporativa y mejora de condiciones de trabajo (calidad de vida laboral.).

4. Delimitación del concepto responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos (RSCE-Rh).

- 4.1. Nexo pre-condicional de responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y gestión de alto compromiso.
- 4.2. Prácticas o acciones de responsabilidad social corporativa para empleados
- 4.3. Dimensiones de responsabilidad social estratégica de recursos humanos.

- a) Desarrollo de Habilidades Responsable.
- b) Provisión de Oportunidades Responsable.
- c) Provisión de Incentivos Responsable.

5. Delimitación Resultados Organizativos en el estudio.

- 5.1 Resultados sobre la innovación
- 5.2. Resultados de capacidad de atracción y retención de talento
- 5.3. Resultados empresariales

6. Resumen Capítulo 1.

CAPITULO 1.

ORIENTACION TEORICO-ESTRATEGICA DEL ESTUDIO Y DELIMITACION DE LOS CONCEPTOS RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS

0. Introducción

Un comportamiento socialmente responsable contribuirá a crear valor para la empresa, a partir del desarrollo de recursos intangibles estratégicos clave (Surroca et al., 2010; Wang y Bansal, 2012), a la vez que le permite aprovechar oportunidades para alcanzar mejores resultados económicos (Hart y Sharma, 2004; Surroca et al., 2010; Guadamillas y Donate, 2011; González; Donate y Guadamillas, 2014). El impacto combinado de la RSE y las actividades de recursos humanos, que refuerzan el comportamiento deseable, pueden hacer una contribución importante en la creación de éxito a largo plazo en las organizaciones (Sharma et al., 2009).

En esta dirección, tomaremos para nuestro estudio como base la Teoría de Recursos y Capacidades, al analizar los elementos internos de las empresas que permiten la obtención de ventaja competitiva, y su extensión hacia las capacidades dinámicas, que nos conducirán al desarrollo de otros recursos intangibles de la empresa, a partir de la responsabilidad social corporativa (meta-recurso intangible estratégico), que podría permitir diferenciarse en el tiempo en un entorno global (Pett, 1997)

El primer lugar donde se manifiesta la Responsabilidad Social Corporativa es en las políticas que la empresa sigue con sus empleados (Jamalí, 2008; Arnaudsy y Wasieleski, 2014). Si las personas, que forman parte de las entidades están siendo consideradas como uno de los activos más importantes de éstas, no menos relevante será su gestión (Delery y Doty, 1996; Sharma et al., 2009). De este modo, estudiaremos la dimensión interna estratégica de la Responsabilidad Social Corporativa de los recursos humanos.

La dimensión interna de la RSE se centra en el trato justo y responsable de los empleados y, atendiendo a esta dirección, en la literatura nos encontramos tendencias de

gestión orientadas al compromiso, que satisfacen los criterios establecidos para el desarrollo estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa en materia de recursos humanos (Aguinis et al., 2013). De este modo, delimitaremos el concepto de responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos así como las dimensiones que componen la arquitectura básica de su sistema. Lo analizaremos a partir de la definición establecida de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos mediante un sistema de alto compromiso, adoptando su arquitectura básica, puesto que no existe un consenso unánime acerca de su definición.

Conviene señalar, que la gestión de recursos humanos de alto compromiso y la responsabilidad social de los recursos humanos no son equivalentes, pero si hay superposición de los objetivos y particularidades de la RSE de los recursos humanos y Gestión de Recursos Humanos de alto compromiso que hacen que estén relacionados (Gond et al., 2011).

En este sentido, a pesar de la importancia estratégica de la RSE interna, las organizaciones a menudo se tienen dificultades para alinear la RSE dentro de los aspectos de recursos humanos (Cohen, 2010). Por otra parte, una literatura emergente aboga firmemente por la aplicación de la RSE para los recursos humanos, sin embargo muy poca investigación examina esos temas de RSE en el lugar de trabajo (por ejemplo, Grosser y Moon, 2005; Vuontisjarvi, 2006). Por lo tanto, la implicación de la RSE en la gestión de recursos humanos no está todavía bien desarrollada (Gond, Igalens, Swaen, y Akremi, 2011), debido a la insuficiencia de evidencias empíricas. En este contexto, el objetivo de este capítulo es examinar la integración de la RSE en la gestión estratégica de recursos humanos para el fomento de una dirección de recursos humanos responsable estratégica (“Nueva SHRM”) y su relación con los resultados organizativos.

En particular, este capítulo se estructura del siguiente modo: en primer lugar se presenta la responsabilidad social corporativa, como recurso estratégico intangible, desde la base estática de la teoría de recursos y capacidades y su extensión hacia las capacidades dinámicas, de forma que puede generar el desarrollo de otros recursos intangibles clave para la empresa, ya sean de carácter general o referidos al ámbito de los recursos humanos. A continuación, estudiamos, a partir de unos principios, el significado de la responsabilidad social corporativa interna referente a recursos humanos, por haber sido objeto de un menor estudio y delimitaremos el concepto de

responsabilidad social corporativa estratégica de recursos humanos tomando como base la estructura de buenas prácticas o prácticas de alto compromiso de la literatura de dirección estratégica de los recursos humanos e incorporando aspectos ético/ sociales que incluye la responsabilidad social y que son demandados por la sociedad.

Para finalizar se analizan los resultados organizativos habituales en la literatura de gestión de los recursos humanos, se definen dichos resultados organizativos para esta investigación, y se extraen a modo de resumen las principales ideas llevadas a cabo en el capítulo.

1. Responsabilidad Social Corporativa. Orientación teórica y estratégica del estudio desde la Teoría de Recursos y Capacidades y extensión Dinámica

Dar una única definición sobre lo que es la RSC o RSE no es fácil, debido a que se trata de un concepto multidimensional, que incluye varias facetas de la gestión de una empresa. No se trata de altruismo de la empresa, como muchas veces se cree, sino de responsabilizarse de sus decisiones, actuaciones y del posible impacto ante la sociedad. Esto mismo lo dice la última Comunicación de la Comisión Europea sobre RSE de octubre 2011: "la RSE es la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad". Se trata, en definitiva, de ser responsable con el entorno.

El concepto busca también ir más allá indicando además que “ser socialmente responsable no se restringe al cumplimiento de todas las obligaciones legales, implica ir más allá a través de una mayor inversión en capital humano, en el ambiente y en las relaciones con otras partes interesadas y comunidades locales” (CE, 2011). Por tanto, se deduce un comportamiento empresarial coherente con sus principios, sobrepasando el cómo esta decisión afecta a los resultados financieros de una empresa (McWilliams et al., 2006).

Además de estas teorías generales, que se han utilizado en un intento de encontrar respuestas a diferentes problemas, ha surgido otra teoría más directamente vinculada a la RSE. Por ejemplo, Waldman et al., (2004) aplican la teoría del liderazgo estratégico de la RSE y Castelo y Lima (2006) analizan la aplicación de la teoría basada en los recursos a RSE. Para estos autores, la teoría basada en los recursos se considera como un punto de partida útil en el análisis de la RSE, ya que hace hincapié en la importancia de recursos intangibles y capacidades y las considera las fuentes más importantes de la empresa éxito.

Nuestro posicionamiento teórico se ajusta fundamentalmente al enfoque de la teoría basada en los recursos y capacidades y su extensión hacia las capacidades dinámicas. La elección de esta teoría sobre otras viene respaldada por su solidez académica. En este sentido, Barney y Arikan (2001) publicaron una evaluación de 166 artículos empíricos que ponen a prueba la RBV, y concluyen que de ellos, sólo cuatro (el 2%) presentan resultados que son al menos parcialmente incompatibles con la lógica RBV. Además, la Teoría de Recursos y Capacidades centra su atención en la creación de valor, al igual que la Responsabilidad Social, a partir de los recursos y capacidades internas de la empresa, que irán cambiando (reconfiguración de los recursos existentes) en el tiempo, considerando el dinamismo del entorno (visión dinámica de la RBV) y resaltando la importancia de los elementos intangibles de la empresa. Un dato significativo es que cerca del ochenta por ciento del valor de mercado de las organizaciones reside en sus elementos intangibles (Bueno, 1998).

En esta línea es conveniente aclarar que la Teoría de recursos y capacidades engloba dos enfoques. Un enfoque inicial de carácter más estático y normativo, “enfoque estructural o de contenido”, que establece que siempre que los recursos que posea una empresa sean valiosos, raros y no se puedan transferir ni sustituir, cabe la posibilidad de obtener una ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). El segundo enfoque, conocido como “enfoque de procesos”, considera las estrategias para adquirir, desarrollar y generar conocimientos y capacidades en el interior de la empresa. Se trata de un enfoque de carácter más dinámico, que pretende ofrecer una guía a la empresa sobre la obtención de ventajas competitivas de forma continuada, mediante un proceso de acumulación y desarrollo de recursos estratégicos (Wernerfelt, 1984; objetivo básico de la obtención de beneficios económicos necesarios para su supervivencia (Schultz y Morsing, 2006; Bebbington et al., 2008; Jorge, 2008; Wettstein, 2010).

En realidad, la noción de RSC ha provocado confusión cuando se pretende abordar su estudio (Lantos, 2001), lo que ha dado lugar a una proliferación de teorías. En este sentido las teorías que subyacen a las prácticas de RSC son diversas (Garriga y Melé, 2004) como la Teoría de la Agencia, Teoría de los grupos de “stakeholders” y la teoría de la Administración. La Teoría de la Agencia considera que la mera existencia de la RSE es una señal de un problema de la agencia dentro de la empresa. La

responsabilidad social implicaría un mal uso de los recursos de las empresas que podría ser utilizado para el valor de aumento de proyectos internos o podría ser devuelto a accionistas. Además, esta teoría supone que la RSE es un beneficio para los ejecutivos, dado que gerentes utilizan la RSE para avanzar en sus carreras u otras agendas personales (Friedman, 1970).

Por el contrario, Freeman (1984) sostiene que los directivos no sólo deben centrarse en las necesidades de los accionistas, sino que debe satisfacer una gran variedad de partes interesadas, como los trabajadores, clientes, proveedores, y organizaciones comunitarias locales. La teoría que subyace a este argumento se conoce como teoría de los stakeholders. Esto implica que actividades de RSE que no son estrictamente financieras pueden beneficiar a la empresa, ya que la ausencia de estas prácticas puede llevar a diferentes grupos de interés a retirar su apoyo para la empresa. Esta teoría fue ampliada por Donaldson y Preston (1995), que incorporaron la dimensión moral y ética de la responsabilidad social. Según Schilkes, 2013, el enfoque de las capacidades dinámicas, puede ser entendido como una prolongación del enfoque basado en los recursos. Mientras la teoría de recursos aborda los recursos que posee la empresa, el enfoque de las capacidades dinámicas hace hincapié en la reconfiguración de estos recursos en el tiempo.

De este modo, abordaremos en primer lugar desde una visión más estática de la teoría de recursos y capacidades, la responsabilidad social corporativa como recurso intangible estratégico, para pasar hacia un enfoque dinámico, en el sentido de que la responsabilidad social corporativa, permite adquirir y desarrollar nuevos recursos intangibles valiosos para la organización, ya sean de carácter general o referidos particularmente al ámbito de los recursos humanos.

1.1. Responsabilidad Social Corporativa como recurso intangible estratégico y ventajas competitivas.

La importancia estratégica de las personas como recurso intangible lleva consigo la valoración de otros recursos intangibles ligados a la misma como puede ser la responsabilidad social corporativa.

Algunos autores (Wright y MacMahan, 1992; Bueno, 1998; Wright, 2001; Castelló, 2006) han realizado diversos estudios sobre la Responsabilidad Social y los recursos y capacidades de las empresas y han llegado a la conclusión de que los recursos intangibles son los que mejor cumplen las características para poder generar

una ventaja competitiva. De este modo, este tipo de recursos pueden en muchos casos, llegar a ser fuente de rentas económicas duraderas. Según estos autores, la estrategia de las organizaciones debe sustentarse en los recursos intangibles por dos motivos: son los que proporcionan un mayor factor de diferenciación y además no son recursos disponibles en el mercado, sino que generalmente han de nacer y desarrollarse dentro de las empresas de modo complejo y con un cierto período de tiempo.

Los recursos intangibles, además de no poderse comprar o vender normalmente en un mercado organizado son en muchos casos, específicos de las empresas a las que pertenecen y no tienen ningún valor fuera de ella (Castelló, 2004). Todas estas características de los recursos intangibles facilitan la obtención de rentas duraderas en el tiempo, al ser estos activos difícilmente transferibles, específicos de una organización y con un elevado grado de ambigüedad (Guerras y Navas, 2007). Los activos o recursos intangibles, tales como la responsabilidad social corporativa de la empresa, la cultura corporativa, el conocimiento tecnológico, las capacidades de los empleados, la imagen de la marca, las habilidades directivas, etc permitirán resaltar el carácter competitivo de una empresa, permitiendo reducir los potenciales riesgos y es por ello por lo que los máximos ejecutivos empiezan a considerar la Responsabilidad Social Corporativa entre sus objetivos (Cuervo, 2005). Un dato significativo es que cerca del ochenta por ciento del valor de mercado de las organizaciones reside en sus elementos intangibles (Bueno, 1998).

Hart (1995) es uno de los primeros estudios para aplicar la teoría de recursos y capacidades a la RSE, centrándose exclusivamente en la responsabilidad social y ambiental argumentando, que puede ser un recurso o la capacidad que conduce a una ventaja competitiva sostenida. Otros autores, como McWilliams et al. (2001), consideran que las prácticas de RSE apoyados por estrategias políticas se pueden utilizar para crear una ventaja competitiva sostenible. Por otro lado, existen numerosas evidencias empíricas que demuestran que los recursos intangibles de las empresas – la marca, la reputación corporativa, el capital intelectual o la responsabilidad corporativa – son una de sus principales fuentes de valor, aunque no aparezcan reflejadas en la contabilidad (Villafañe, 2005). En la actualidad la gestión eficaz de los recursos intangibles es un reto para las empresas que quieren aumentar su valor (Alcala, 2006; Cuervo 2006; Guerras y Navas, 2007).

La Responsabilidad Social Corporativa puede convertirse en un recurso intangible estratégico, es decir, cumple las condiciones para ser fuente de ventaja competitiva, entendida esta como la habilidad para superar a los rivales consiguiendo un mayor nivel de rentabilidad y permitiendo su sostenibilidad en el tiempo (Grant, 1991). En esta dirección, **las características** que deben cumplir los recursos y capacidades para generar ventajas competitivas, son que estos sean valiosos, escasos, imperfectamente imitables y difícilmente sustituibles (Barney, 1991). Las dos primeras cualidades harían que estos recursos y capacidades fuesen una ventaja competitiva y, para ser sostenibles, se tendrían que cumplir el resto de cualidades.

Por tanto, consideramos que una empresa obtiene una ventaja competitiva sobre otra si, como fruto de la implantación de una determinada estrategia obtiene unos resultados superiores al resto de sus competidores.

Los recursos y capacidades serán valiosos cuando permiten a la empresa concebir e implantar estrategias destinadas a mejorar su eficiencia y eficacia, utilizando correctamente las oportunidades y enfrentándose a las amenazas del entorno empresarial (Barney, 1991). De este modo, un recurso valioso ofrece a la empresa la posibilidad de actuar de una forma mejor o más barata que los competidores, bien a través de una reducción de los costes, de un incremento de los ingresos de una empresa ó ambos a la vez.

La Responsabilidad Social Corporativa llevada a cabo de un modo voluntario por las empresas, manda una señal positiva al mercados obre el modo de gestionar sus productos, empleados y estrategias (Cuervo, 2005; Cacioppe, 2008). En efecto, las prácticas de RSC constituyen un instrumento idóneo para generar una buena reputación, que genera confianza con los grupos de interés, lo que facilita las relaciones con ellos (McWilliams y Siegel 2001; Nieto, 2005).

Para mantener la reputación, que avala dichas relaciones de confianza con clientes o trabajadores, habrá que hacer concesiones en forma de más salarios, más formación, más calidad, o más servicio, pero el coste a corto plazo para los accionistas de esta generosidad, estará mas que compensado por los beneficios a largo plazo que se consiguen a cambio (Salas, 2005).

Diversos estudios han mostrado que la RSC, puede tener un efecto positivo sobre la motivación de los empleados y su respectivo compromiso con la empresa y ello puede significar un beneficio para la empresa por incrementar la moral de sus empleados, así como su productividad (Ferris, 1998; Whitener, 2001; Ortiz, 2008). Del mismo modo, las empresas también ahorran en costes de selección y la formación de nuevos empleados (Turban 1997; Castelo, 2006).

Las empresas con altos niveles de RSC aparecen como más atractivas para los eventuales empleados y, por ello, tienen una capacidad superior para atraer y conservar los recursos humanos más competentes, la confianza entre trabajadores y empresa reduce costes de transacción e incrementa la productividad. Igualmente se considera que las prácticas de RSC, mejoran el clima laboral, reducen el absentismo y los costes derivados de conflictos potenciales (Hart, 1995; Rogg, 2001; Cuervo, 2006).

Una empresa que invierte en acciones sociales, acorde con su estrategia de negocio, genera unas expectativas (recurso) respecto a todos los grupos de interés, entre ellos los empleados que trabajan en la empresa y tendrá la posibilidad de cumplirlas aplicando opcionalmente (capacidad) una gestión de alto compromiso de sus recursos humanos, produciéndose una mejora en los resultados (Huselid, 1995; Fuentes, 2008).

La forma en que se gestionan los recursos humanos ejerce una notable influencia sobre la capacidad de aprendizaje de la organización y potencian las capacidades y habilidades del personal, evitan su obsolescencia y contribuyen a su retención (Kamoche, 1998). De este modo, con la RSC se llega a generar un conocimiento social que permite un incremento en la capacidad de aprendizaje de la organización, lo cual podría contribuir a una reducción en los costes de la organización (Cegarra, 2004; Carter, 2005), posibilitando el sostenimiento en el tiempo de las ventajas competitivas generadas.

La segunda propiedad que debe reunir un recurso para que sea fuente de ventaja competitiva sostenible es que sea escaso, esto es, que sólo lo posean algunas empresas. No obstante, un mismo recurso o capacidad puede estar en posesión de varias empresas, como ocurriría con RSC y, cada una de ellas obtener una eficiencia diferente en su utilización. Las empresas tendrán la opción de gestionar su RSC y establecer sus

límites. Ello hará que existan empresas con diferente comportamiento social que les permitiría diferenciarse (Fuentes, 2005).

Respecto a la imitabilidad imperfecta, hace alusión a las dificultades que tiene una empresa cuando intenta copiar un recurso a otra. La Responsabilidad Social se construye a partir de unos comportamientos de la empresa con sus stakeholders (Barnett, 2007). Las interacciones complejas entre la empresa y los trabajadores, sus rutinas de trabajo y su gestión se desarrollan en el tiempo a través de un proceso social muy complejo que resulta difícil imitar, ya que inciden valores y creencias construidos en cada una de las empresas con el paso de muchos años (Shelley, 2007). Así pues, resultará prácticamente imposible conocer todos los factores que intervienen en ese proceso de relación y gestión de la empresa con sus empleados y el resto de stakeholders para disfrutar de esa ventaja competitiva.

La última propiedad que deben reunir los recursos y capacidades para dar lugar a una ventaja competitiva sostenida es la insustituibilidad, que hace referencia a la imposibilidad de que pueda existir otro recurso que sea estratégicamente equivalente, es decir, que puedan emplearse separadamente para implantar la misma estrategia. La Responsabilidad Social Corporativa, representa un compromiso implícito entre la empresa y sus grupos de interés y no es equivalente a otro recurso y su implementación diferencia a unas compañías de otras adoptando un comportamiento responsable.

Sin embargo, que un recurso reúna las cuatro propiedades señaladas por Barney en 1991, dependerá finalmente de la existencia de recursos heterogéneos y con movilidad imperfecta, es decir, la Teoría de Recursos y Capacidades se basa en las premisas de que las empresas de un mismo sector en un momento determinado poseen recursos y capacidades diferentes (heterogeneidad) y no serán intercambiables de unas empresas a otras (movilidad imperfecta). A partir de una combinación de estos recursos y capacidades se genera una ventaja competitiva.

Las empresas emprenderán acciones sociales diferentes, según el sector en el que se encuentren y acorde con su estrategia de negocio, atendiendo las necesidades de sus stakeholders y su forma de llevarlo o gestionarlo, puede marcar la diferencia de unas empresas a otras y no será trasladable de una empresa a otra, ya que influyen diversos

factores internos tales como su cultura, su modo de hacer y entender (McWilliams y Siegel 2001; Fernández, 2008).

Además, los factores externos son necesarios para estimular la Responsabilidad Social Corporativa, pero no suficientes. Es imprescindible que se mantengan las expectativas sobre la capacidad de la RSC para crear valor a largo plazo. Si las prácticas de RSC permiten reducir riesgos, generar confianza, acumular capital social y aumentar la reputación, las empresas las incorporan en sus estrategias. Esto sitúa a las motivaciones de la RSC en el ámbito del objetivo de creación de valor y el interés más que en la esfera del altruismo y las razones filantrópicas (Nieto, 2005).

En este sentido, la Responsabilidad Social Corporativa no sería simplemente un reflejo de los valores de la empresa, sino que entraría dentro de la racionalidad económica y podría convertirse en un recurso estratégico y fuente de ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2002), ya que cumple las características de ser un recurso valioso, escaso, imperfectamente imitable y difícilmente sustituible.

La RSC se considera como un recurso que forma parte de la estrategia empresarial, dado que permite ampliar las ventajas competitivas de la empresa, aumentar la satisfacción de los empleados y reorientar las preferencias de consumidores e inversores, lo que implica modificar pautas de la demanda en los mercados. Se parte del supuesto de que satisfacer las expectativas de los grupos de interés contribuye a reducir los riesgos de la empresa, aumenta la reputación empresarial, además de ser un medio para crear intangibles y maximizar el valor económico de la empresa (Cuervo, 2006).

En definitiva, la práctica de la RSC puede corresponder a motivaciones internas y convertirse en una opción estratégica, que permite explotar las fuentes de ventaja competitiva que la proporcionan los comportamientos socialmente responsables (Berman, 1999). Es decir, la RSC puede ser un recurso estratégico.

Al ser el capital humano y la RSC recursos intangibles estratégicos y al establecer la gestión de la responsabilidad social como una capacidad dinámica, tenemos en cuenta que la mejor utilización de los recursos intangibles (capital humano y responsabilidad social corporativa), junto con la enorme variabilidad de combinaciones

que se pueden hacer de estos recursos y sobre todo de la habilidad distintiva de una gestión responsable de los recursos humanos, podría permitir a la empresa generar una ventaja competitiva.

Además, la RSC debería integrarse en la dirección estratégica de las empresas porque ello ayuda a justificar las elecciones estratégicas y permite generar intangibles de alto valor, a la vez que le permite aprovechar oportunidades para alcanzar mejores resultados económicos (Hart y Sharma, 2004; Surroca et al., 2010; Guadamillas y Donate, 2011). La aplicación de medidas socialmente responsables no se traduce únicamente en un posicionamiento ético o moral por parte de la empresa, sino también en la generación de intangibles de elevado valor estratégico.

1.2. Responsabilidad Social Corporativa como recurso generador de otros intangibles generales de la empresa.

Las empresas pueden desplegar sus capacidades aprovechando las oportunidades que ofrecen la revalorización de los aspectos éticos, sociales y medioambientales y la consideración de las expectativas de los grupos de interés (Lizcano, 2003). De esta manera, la adopción de criterios de RSC permite crear valor a largo plazo para todos los grupos de interés, acumulando activos intangibles, que se están convirtiendo cada día con mayor peso en la clave del éxito competitivo, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores (Navas, 2002; Villafañe, 2005; Fombrun, 2006; Fuentes 2008, Vilanova, 2009).

En la actualidad, la economía basada en el conocimiento ha incrementado fuertemente la importancia del capital intelectual y los intangibles en las empresas. La importancia del capital intelectual, ha surgido a partir de que gran parte del valor de mercado de muchas empresas, viene dado en gran medida por los activos intangibles que son los que proporcionan la mayor rentabilidad a las mismas.

Las prácticas de responsabilidad social ayudan a la gestión del conocimiento, que facilita el aprendizaje organizativo y su presencia acelera la creación del capital intelectual que dispone la organización, (Nevis, Dibella y Gould, 1995) ya sea en forma de capital humano, capital estructural o capital relacional (corresponde a una de las

múltiples clasificaciones de la definición de capital intelectual de una empresa). En este sentido, ser socialmente responsable, significa que la empresa invertiría más en su capital intelectual y los elementos intangibles que lo componen. En la actualidad la gestión eficaz de los recursos intangibles es un reto para las empresas que quieren aumentar su valor (Alcala, 2006; Cuervo 2006; Navas, 2006).

Desde esta perspectiva, la responsabilidad social corporativa contribuiría a la generación y desarrollo de intangibles. De modo general establecemos los siguientes recogidos en la siguiente tabla:

*Tabla1. Responsabilidad Social Corporativa y
Desarrollo de Intangibles de carácter general de la empresa*

INTANGIBLES DE CARÁCTER GENERAL DE LA EMPRESA	
➤	Tecnología
➤	Estructura organizativa de la empresa
➤	Cultura organizativa de la empresa
➤	Confianza
➤	Percepción del riesgo
➤	Reputación de la organización
➤	Fidelidad de clientes
➤	Percepción y comportamiento del consumidor hacia la empresa
➤	Imagen corporativa y de marca
➤	Lealtad ante nuevos negocios
➤	Atracción hacia nuevos proyectos de inversión y el logro de capitales
➤	Buenas alianzas y acuerdos de cooperación
➤	Legitimación

Tecnología

En este sentido, las empresas responsables basadas en principios de transparencia, contribuyen al desarrollo de algunos de los elementos que lo componen, como es una tecnología que facilite la comunicación interna y externa de la empresa. Por otro lado, se considera que el stock de activos tecnológicos es el resultado de un proceso de acumulación y aprendizaje que muestra el compromiso de la empresa hacia la provisión de conocimientos, lo que dará como resultado la creación de nuevos productos y procesos (Vargas et al, 2007).

La capacidad de innovación puede concebirse como un proceso de aprendizaje en el que se introducen nuevos conocimientos o se combinan los conocimientos existentes para generar otros nuevos. Así, desde el punto de vista de la práctica de la responsabilidad social, debemos resaltar la importancia de los activos tecnológicos por su capacidad para generar innovaciones (Galende, 2002).

Estructura organizativa de la empresa

La implantación de la RSC exige un soporte organizativo, que asegure que se llevan a cabo las tareas planificadas y se cumplen los objetivos fijados. Sería conveniente diseñar estructuras organizativas flexibles, descentralizadas con escasos niveles jerárquicos. La flexibilidad de la organización representa la capacidad de adaptación y de reacción ante los cambios del entorno y la propia evolución de las organizaciones. Hablar del diseño de una organización flexible, es plantear a largo plazo una estructura con los siguientes requisitos (Bueno, 1992):

- Incrementar la eficacia de la organización en el sentido de posibilitar el cumplimiento de los objetivos y mejorar la funcionalidad, como expresión de efectividad o de cómo poder hacer mejor las cosas.
- Favorecer e incrementar la descentralización a través del desarrollo de los sistemas y de la preparación técnica y la formación directiva de las personas, manera de mejorar la eficiencia técnica y directiva de la organización.
- Acentuar la responsabilidad individual y la aceptación de los compromisos personales, forma de poder gestionar el riesgo y generar mejores resultados.

- Eliminar actividades de escasa aportación a la creación de valor o del margen final de la entidad. Actividades que responden a la concepción tradicional de las organizaciones que las hacen pesadas, lentas, rígidas y costosas pero que se han ido incorporando en la estructura por el mero transcurso del tiempo.
- Apostar por la incorporación de la capacidad directiva en primera línea del negocio.

Cultura organizativa

Adicionalmente, la adopción de prácticas de responsabilidad social supone fomentar una cultura organizacional que considera el cambio algo natural y necesario, abierta hacia el exterior, tolerante con los errores y orientada al aprendizaje (Ayala, 2006). La cultura empresarial es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la conducta de los miembros de la organización en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa.

Las empresas que llevan a cabo prácticas socialmente responsables se caracterizan generalmente porque las personas que la componen están dispuestas a arriesgarse, confían en sus compañeros, tienen una actitud proactiva respecto a la vida organizativa, trabajan en equipo para identificar problemas, poseen alto nivel de confianza en sus habilidades y en las de sus compañeros y muestran entusiasmo por las responsabilidades que tienen asignadas.

La responsabilidad social contribuye a la formación de una cultura fuerte, termino que se emplea para definir a organizaciones en las que sus creencias y valores son compartidas de una forma consistente por todos los miembros de la organización. Las organizaciones socialmente responsables, al compartir una serie de valores íntimamente relacionadas con el concepto de bienestar social y generar un alto nivel de motivación, atraen a un tipo de personas que suponen una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones que los incorporan (Turban, 1997).

El objetivo de la cultura empresarial es definir qué valores y normas generales son los que definen la empresa y definir espacios éticos de actuación libre y responsable con los que conseguir la capacidad de innovación, imaginación y flexibilidad que un mercado diferenciado y complejo exige. Este conjunto de valores constituyen una herramienta fundamental para la toma de decisiones en la empresa y la solución de

dilemas, a la vez que permiten construir relaciones de confianza con las partes interesadas (Salas, 2006).

Entre otros valores característicos de la empresa responsable están la integridad, la honestidad, el compromiso, la lealtad o el respeto a los demás. Sin embargo, la empresa debe elaborar una cultura que responda a su carácter propio, para lo que es preciso un diagnóstico del modo en el que la empresa actúa y por el que desea ser reconocida.

En este sentido, los códigos y estándares definidos en materia de responsabilidad social se convierten en una adecuada guía, para aquellas organizaciones que, voluntariamente, integren en su cultura la responsabilidad social, ya que entre otros, permiten a las empresas definir unos comportamientos socialmente responsables mínimos, considerar variables sociales y medioambientales escasamente consideradas hasta ahora y fomentar la participación de los grupos de interés en la toma de decisiones (Fomdrun, 1990; Nieto, 2005).

Confianza

La utilización de prácticas de responsabilidad social generan confianza, entendida como “la esperanza firme en un comportamiento persistente generador de algo bueno para las personas y la sociedad en su conjunto” (Lizcano, 2003) y, además, facilitan la cooperación entre la empresa y sus grupos de interés. En este sentido, se establece que cuando la inversión en RSC se mantiene en el tiempo, la confianza se acumula creando un depósito de capital de carácter social, definido este último como aquel capital que refleja las relaciones estables entre los individuos, los grupos y las organizaciones en la sociedad (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Esta modalidad de capital facilita las relaciones económicas y además, reflejará el grado de confianza que existe entre la empresa y sus grupos de interés generando, a su vez, nueva confianza y estimulando así la cooperación (Nieto, 2006). El capital social tendrá un elevado potencial para crear valor puesto que, cuando estas relaciones son a largo plazo, la confianza reduce el riesgo de comportamientos oportunistas y, por lo tanto, disminuyen los costes de transacción y supervisión (Williamson, 1993) que se llevarían a cabo de no existir dicha confianza. De este modo, habrá un mayor incentivo

a invertir en responsabilidad social en entornos donde hay niveles bajos de información y elevadas dosis de incertidumbre puesto que, en ellos, el riesgo se acentúa aún más.

Percepción del riesgo

Los directivos estarían actuando racionalmente en sus decisiones si están adoptando criterios de responsabilidad social, puesto que es la mejor opción para la asignación de los recursos disponibles. En este sentido, hablamos de que hay una mejora en la percepción del riesgo ya que, las empresas que apuestan por el desarrollo de programas responsables y mejoran su gestión empresarial, se las visualiza en el mercado como empresas sólidas, con planes estratégicos que van a favor de la comunidad, en las que se conjuga el bienestar y las políticas internas de desarrollo, haciendo de la empresa un lugar grato y seguro para el desempeño de funciones donde se refuerzan los aspectos éticos y los negocios transparentes.

Esta visión de empresa y el reflejo de sus acciones en el mercado, permitirán que, en el sistema financiero, tengan una mejor evaluación de riesgos en cuanto a créditos, lo que le permitiría a las empresas tener un mayor y mejor acceso a estos, a sus intereses y cuantías (Godfrey, 2005). En definitiva, la adopción de prácticas socialmente responsables disminuyen la percepción de riesgos, ya que facilitan el control de los riesgos sociales y ambientales

La empresa al tener en cuenta las expectativas de sus respectivos stakeholders, amortiguan los posibles conflictos que se pudiesen generar, reduciendo con ello los riesgos sociales (Vilanova et al, 2009). Adicionalmente, las prácticas de responsabilidad social corporativa permiten que las empresas sean más consideradas con el entorno incrementando su sensibilidad y adaptándose a él, consiguiendo de este modo reducir riesgos medioambientales anticipándose a los problemas, que podrían poner en peligro incluso su propia supervivencia.

Así, las empresas llevan a cabo sus acciones de responsabilidad social, siempre teniendo en cuenta el sector donde se mueven, y eso les permite aminorar sus riesgos y crear valor a largo plazo, pero lo que no tienen en cuenta es que puedan verse afectadas por otros riesgos potenciales fuera de su actividad (Nieto, 2005). Es decir, las empresas del sector energético informan sobre las normas medioambientales que emplean y las certificaciones conseguidas, las empresas que producen bienes de consumo detallan con

indicadores cuales son sus condiciones de trabajo y el cumplimiento de derechos humanos en su cadena de suministro y la banca informa sobre sus códigos de conducta ética y las normas de buen gobierno adoptadas.

En este sentido, la adopción de criterios de responsabilidad social se debería llevar a cabo de forma proactiva y no sólo reactiva para amortiguar riesgos reales ya existentes.

Reputación de la organización

Por otro lado, las prácticas de responsabilidad social constituyen un instrumento idóneo para crear o acumular activos intangibles como la reputación (Nieto, 2006). La Responsabilidad Social Corporativa es un antecedente de la Reputación corporativa, que es un recurso estratégico de una empresa (Navas y Martín, 2006) basado en la percepción favorable de la misma que tienen las diferentes partes interesadas sobre la capacidad de una compañía para crear valor de forma permanente para sus grupos de interés.

El Foro de Reputación Corporativa (Fonética, 2008) la define como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona y aparece como el primero de los beneficios que obtienen las empresas que emprenden acciones de responsabilidad social. En general, el valor de los intangibles, como la reputación, depende de que la imagen de la empresa se ajuste a las expectativas que sobre su comportamiento tienen los grupos de interés. La reputación facilita la creación de valor en las empresas, proporcionando al menos tres beneficios estratégicos valiosos: permite una reducción de costes, un incremento de los precios y la creación de barreras a la competencia.

El trabajo de Fomdrun y Shanley (1990) parte del supuesto de que las empresas compiten por obtener una elevada reputación, al igual que compiten por los clientes. Debido a que existen asimetrías de información, las empresas deben construir esa reputación a través de un conjunto de “señales” que emiten a sus audiencias. Algunas de las señales más efectivas, corroboradas por su trabajo empírico, son los resultados históricos, su responsabilidad social, medidas contables o el valor de mercado. Estas variables son las que se utilizan, principalmente los clientes para juzgar a la empresa.

La responsabilidad social corporativa, puede potenciar la generación de estas señales. Por ello es posible considerarla como una vía para mejorar la reputación.

La implantación de la responsabilidad social corporativa puede ser un medio, una señal, que puede ser interpretada por los clientes, proveedores, u otros agentes externos como una vía a través de la cual la empresa va a obtener buenos resultados en el futuro.

De este modo, se convierte en una forma de mejorar la credibilidad y reputación de la empresa. De hecho, los estudios llevados a cabo por Marín y Rubio (2008) demuestran como las empresas pequeñas y medianas que implementan prácticas de responsabilidad social incrementan su éxito competitivo. Con la introducción de la responsabilidad social corporativa, la empresa pone en marcha instrumentos que permiten mejorar la reputación vinculada al negocio, al producto o servicio y asociada a la cultura organizativa (Nieto, 2005).

Además, la reputación de una empresa puede convertirse en ventaja competitiva, inclusive a nivel internacional, incrementándose con la adopción temprana de prácticas de responsabilidad social por parte de la empresa justificada a través de etiquetados, memorias donde se describen la aplicación de normativas vinculadas al desarrollo de la responsabilidad social corporativa (Fondrum, 2005).

En definitiva, la implantación de la responsabilidad social podría actuar como una señal, en el sentido que explican Fondrum y Shanley (1990), como estrategia que está al alcance de la empresa y que es capaz de influir en la percepción de los diferentes grupos que poseen intereses en la organización en el momento de valorar el grado de credibilidad que posee la empresa.

Fidelidad de clientes

Algunos trabajos consideran, que el llevar a cabo prácticas de responsabilidad social parece tener una influencia positiva sobre su imagen y reputación y sobre las actitudes hacia la empresa (Fomdrun y Shanley, 1990; García de los Salmones y Del Bosque, 2006) lo que, al mismo tiempo, conduce a un incremento de la fidelidad de sus clientes (Maignan et al., 1999). La atracción que los consumidores sienten hacia las empresas que se presentan como socialmente responsables lleva a que cada vez haya una mayor preferencia por sus productos, ya que se produce una identificación con los valores y los programas desarrollados por estas.

Percepción y comportamiento del consumidor hacia la empresa

Algunos autores demuestran que la responsabilidad social corporativa puede influir significativamente en el comportamiento del consumidor hacia la empresa y en su intención de compra, ya que el consumidor se siente identificado con la empresa (Bigne y Currás, 2008). Se crea un compromiso voluntario hacia estas empresas, en el que el consumidor se ve participe de este aporte de forma indirecta, pudiéndose mencionar en este sentido, que

Sin embargo, hay estudios como Vicente y Aguirre (2003), en el que se refleja que sigue habiendo importantes divergencias entre la actitud general hacia el medio ambiente y el comportamiento de compra. Estos autores afirman además que, si bien los consumidores poseen actitudes favorables hacia los comportamientos éticos de las empresas, en la práctica, esta actitud no se traduce en comportamiento de compras consecuente. Por ejemplo, Fernández (2005), constató que las empresas socialmente responsables recibían evaluaciones más favorables de los consumidores y tenían una mejor impresión de la empresa y sus productos por los cuales el consumidor podría estar dispuesto a pagar un precio mayor y, del mismo modo, desean pagar un precio inferior por un producto de una empresa no ética como forma de penalización (Aguirre et al., 2009).

Imagen Corporativa y de marca

Parece claro, que tener una reputación de empresa socialmente responsable puede favorecer también la elección y recomendación de la marca. La adopción por parte de la empresa de prácticas de responsabilidad social hace que su marca sea vista positivamente en el mercado, ya que tanto consumidores como empleados se sienten identificados con la misma y ven justo su reconocimiento (Bigne y Currás, 2008).

Por otro lado, la responsabilidad social corporativa incide en la imagen corporativa, lo que se constituye como un activo intangible fuente de ventajas competitivas. La imagen se genera por la acumulación de impresiones sobre la empresa relacionada más con los consumidores y otros stakeholders, mientras que la identidad corporativa está más centrada en la realidad de la corporación. Tanto a nivel interno como externo de la organización, los individuos generalizan una imagen sobre la empresa a partir de los atributos que le son familiares (García de los Salmones y

Rodríguez del Bosque, 2006). En este sentido, la responsabilidad social corporativa podría incidir positivamente en las percepciones de los individuos sobre la empresa, proyectando una imagen positiva a partir de la actuación de sus propios empleados en sus respectivos trabajos ofreciendo un servicio o producto con una mayor calidad e implicándose más allá de lo establecido legalmente (Castelo y Lima, 2006; Fombrun, 2006).

Lealtad empleados y consumidores ante nuevos negocios

Las empresas que llevan a cabo prácticas de responsabilidad social generan confianza (Salas, 2006) y permiten generar capital social que a su vez facilitaría la creación de empresas, ya que el capital social puede suponer un apoyo en determinados contextos inciertos y con potencial de riesgo elevado, sobre todo dada la posibilidad de utilizar la lealtad como un activo altamente valioso a la hora de disminuir el riesgo inherente al acto de emprender (Molina et al., 2008).

Atracción hacia nuevos proyectos de inversión y el logro de capitales

Del mismo modo, las empresas que llevan a cabo prácticas de responsabilidad social atraen inversiones y permite un mayor acceso a capitales. Los inversores se interesan por empresas que llevan a cabo proyectos que son valorados por parte de la sociedad y el mercado en el que operan, considerando que en el largo plazo también serán partícipes de los beneficios que reporta la gestión responsable (Barnett, 2007).

Buenas alianzas y acuerdos de cooperación

Las organizaciones trabajan de un modo más efectivo con la integración de principios por los que aboga la responsabilidad social cuando establece con sus socios unas relaciones mutuamente beneficiosas, basadas en la confianza (Lizcano, 2003), el compartir el conocimiento (Nevis, Dibella y Gould, 1995), y en una coordinación (Guerras y Montoro, 2004).

Trabajos como el de Úbeda y Sabater (2000) consideran que el establecimiento de acuerdos de cooperación es una importante fuente de variación para la adquisición de capacidades competitivas, fundamentalmente gracias a que se potencia el aprendizaje y

la creación de conocimiento. De este modo, la empresa puede diferenciarse al tener una red de contactos, que suponen una importante fuente de información y de captación de otros recursos y mejorar su posición competitiva (Lado et al, 1994).

Legitimación

La legitimación de la empresa por parte de los stakeholders y de la sociedad en general es otro activo importante a resaltar cuando se habla de creación de valor para la empresa y que incluso puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible en el largo plazo (Rao, 1994). La legitimación puede venir del desarrollo de las prácticas de responsabilidad social, y se pone de manifiesto por ejemplo, con la presencia de representantes de los empleados y una adecuada dirección de los recursos humanos en las organizaciones (Preuss et al., 2009).

Además, la responsabilidad social contribuiría sin duda alguna a desarrollar la legitimación de las organizaciones, ya que apuesta por productos de calidad, buen servicio, precios justos, compromisos cumplidos y entregas a tiempo y mejorando la percepción y legitimación de los consumidores respecto de la empresa, ya que no sólo se consideran los criterios tradicionales como pueden ser el precio, la calidad e imagen en sus decisiones de compra (Bigne, 2005). Esta necesidad de mejorar la imagen dentro y fuera de nuestra sociedad da una mayor importancia a las empresas socialmente responsables ya que son las abanderadas de una “manera de hacer” que cada día tiene más adeptos (Gladwin et al., 1995).

La concepción de la empresa como miembro integrante de la sociedad, con el deber de promover su desarrollo y la preservación del entorno vital en donde realiza su actividad y el cumplimiento de sus obligaciones como ciudadano corporativo es la forma de alcanzar la legitimidad en la sociedad de la que se forma parte. Además, con la RSC se consigue una reputación corporativa es decir, un reconocimiento público alcanzado, expresión, en cierta medida, de legitimidad social (Comisión de responsabilidad social corporativa de AECA, 2003).

Por tanto, no sería exagerado decir que es conveniente a la hora de llevar a cabo la estrategia de la empresa, no subestimar la importancia de un componente social, puesto que supone hacer caer en la cuenta a las organizaciones sobre la importancia que tienen los activos intangibles y más específicamente el conocimiento dentro y fuera de

la organización y que, en línea con los objetivos de la misma, contribuyen a generar valor a nivel interno y externo.

En base a todo lo mencionado, podemos decir que la responsabilidad social es un recurso intangible importante que genera o desarrolla también otros intangibles. La responsabilidad social corporativa, refleja el grado de confianza que existe entre la empresa y los grupos de interés, que a su vez genera nueva confianza, estimula la cooperación y tiene un elevado potencial para generar valor en la empresa y en la sociedad (Ayala, 2006). Además ayuda a lograr un compromiso del empleado con la organización y una ventaja competitiva sostenible (Meyer, 1991; Collier, 2007).

Además de los recursos intangibles que hemos hablado en sentido general que pudiesen llegar a generarse o desarrollarse con la adopción de la responsabilidad social corporativa por parte de las organizaciones, nos centraremos a continuación en ver los aspectos que permitiría reforzar la responsabilidad social corporativa desde el punto de vista de los recursos humanos.

1.3. Responsabilidad Social Corporativa y el desarrollo de otros intangibles de recursos humanos de la empresa.

Concretamente, la responsabilidad social corporativa desde el punto de vista interno de sus recursos humanos promueve aspectos intangibles diferenciales, que permiten a las organizaciones competir en un entorno global. Algunos de estos recursos intangibles, en adición a lo ya descrito en el apartado anterior, que hacia referencia al incremento del capital humano a través de la adopción de criterios de responsabilidad social por parte de las empresas, serían los siguientes recogidos en la siguiente tabla y que explicaremos a continuación:

*Tabla 2. Responsabilidad Social Corporativa y
Desarrollo de Intangibles relacionados con los Recursos Humanos de la empresa*

INTANGIBLES RELACIONADOS CON LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none">➤ Cultura abierta de los recursos humanos basada en la autorresponsabilidad➤ No conflictividad en el trabajo➤ Atracción y retención de talento➤ Habilidades directivas➤ Clima de trabajo➤ Saber hacer de los empleados➤ Aprendizaje continuo de los recursos humanos e innovación➤ Actitud positiva de los recursos humanos hacia el trabajo➤ Motivación de los recursos humanos

- *Cultura abierta de los recursos humanos basada en la autoresponsabilidad.*

Una cultura basada en los criterios de responsabilidad social corporativa impregna estilos de funcionamiento y comportamiento diferentes de las compañías (Ayala, 2006), basándose en la idea de autoresponsabilidad llevada a cabo a través de:

- Un sistema de dirección participativo que favorece la autonomía en el desarrollo del trabajo asignado y que permite reducir riesgos y aumentar la eficacia en el trabajo. Montes et al., (2002), confirman que la cultura participativa no constituye en sí misma una fuente de ventaja competitiva. Es necesario que la cultura participativa modifique, a través del aprendizaje, las pautas y comportamientos de la organización para mejorar los resultados competitivos.
- Un clima de trabajo que rechaza la aceptación de hábitos y costumbres por comodidad e impulsa la asunción personal de responsabilidades por parte de todos, remunerando el trabajo en equipo y la aportación de nuevas ideas. El estudio de Cravens et al., (2003) incluye, mide el clima que se desarrolla en la empresa, preguntando básicamente por la política ética que se sigue.
- Formación voluntaria de equipos interfuncionales e interdepartamentales. La capacitación genera habilidades en las personas aumentando el valor agregado de los productos y de las empresas. De este modo, el trabajador mejora y se siente más comprometido con la empresa.
- Fomento del cambio como algo natural y necesario. La Responsabilidad Social Corporativa está muy relacionada con la manera de como la empresa evoluciona con la sociedad y no debe ser considerada como algo estático, sino como un proceso que acompaña no sólo al desarrollo de un modelo de gestión específico, sino también debe contemplarse como un proceso de desarrollo empresarial, que genera una oportunidad de aprendizaje (Lozano, 2006).

- Apertura hacia el exterior y tolerancia de errores. La responsabilidad social responde a las expectativas globales y contribuye a la mejora de resultados en el exterior de las empresas que se adaptan a lo que se espera de ellas y a los condicionantes locales permitiendo su expansión.
- Evaluación del rendimiento con la finalidad de mejora y no de búsqueda de culpables, midiendo además los comportamientos de los individuos orientados hacia la adquisición y transmisión de nuevos conocimientos y habilidades.

- *No Conflictividad en el trabajo.*

Las empresas socialmente responsables, se basan en la confianza y, con ella, se reducen las posibilidades de conflicto y focos de resistencia que podrían afectar a la productividad, llevando a la obtención de metas propuestas por la organización. Con esta estrategia de diferenciación la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la satisfacción y compromiso que muestran los empleados y lo trasladan a los clientes y a su menor sensibilidad al precio resultante. Se tratará de crear buenas relaciones dentro de la empresa, que se traduzcan en buenas relaciones con los agentes externos, ya que la creciente incerteza en el entorno conduce a mayores requerimientos en los niveles de compromiso (Guthrie, 2001; Camps, 2008).

- *Atracción y retención de talento*

Las empresas que son socialmente responsables hacen que los empleados se encuentren más identificados con los objetivos de la empresa (Peterson, 2004; Maignan y Ferrel, 2005) y resulten más atractivas para los futuros empleados (Turban y Greening, 1997), por la idea de desarrollarse dentro de una empresa que se ve comprometida con sus trabajadores, suponiendo para la empresa un modo de atraer y retener talento mejorando su imagen de empleadora (Albinger y Freeman 2000; Fombrun; 2006), y por otro lado también supondría una reducción de los costes de selección y formación (Castelo y Lima, 2006), y habría una menor rotación del personal (Levin, 1992).

Las empresas que llevan a cabo acciones de responsabilidad social resultan atractivas hacia el empleo de futuros talentos, ya que estos consideran interesante desarrollarse dentro de una empresa que se ve comprometida con sus trabajadores, lo que se produciría una menor rotación de personal que ahorraría costes de reclutamiento y de entrenamiento (Turban y Greening, 1997).

Por lo tanto, la empresa tendería a mejorar las condiciones de trabajo, reduciría los gastos y evitaría pérdidas, además de orientarse y servir con mayor eficiencia al cliente. La atracción y retención del talento se podrían ver amplificadas con criterios de responsabilidad social ya que se fomenta en materia de recursos humanos tener (SA 8000, 2002):

a) Amplia formación y carrera profesional planificada.

- Las empresas que desarrollan criterios de responsabilidad social ofrecen a sus empleados oportunidades de aprendizaje continuo, a través de un incremento de su formación permitiendo con ello una mejora y desarrollo de sus competencias personales que podrían incidir en la consecución de unos mejores resultados.
- Carrera profesional. Las empresas que apuestan por el desarrollo de su responsabilidad social tienden a planificar y gestionar la carrera profesional de los individuos, teniendo en cuenta no solo criterios organizacionales y del puesto sino además criterios personales y profesionales de cada individuo.

b) Seguridad e higiene en el trabajo.

Las empresas socialmente responsables se preocupan por las condiciones de trabajo de sus empleados y la seguridad en sus puestos de trabajo. La RSC considera la garantía de un entorno de trabajo sano y seguro como uno de los aspectos básicos de la responsabilidad empresarial (Betrastén, 2003).

Aún cuando la influencia de la RSC en salud y seguridad en el trabajo no es directa, existe claridad de que una empresa que declare ser socialmente responsable no puede tener una mala gestión y malos resultados en salud y seguridad en el trabajo, lo cual abre posibilidades de exigir un mejor comportamiento en temas de salud a este tipo

de empresas. Por otra parte, la presencia de políticas de RSC parece ser un elemento asociado con un buen desempeño, especialmente en cuanto al cumplimiento de la ley de prevención de riesgos laborales (Fernández et. al, 2007). Hasta ahora, las innovaciones de gestión que suponen la RSC no han influido sobre la seguridad y salud en el trabajo, cuya explicación estaría en el predominio de una normativa bastante exigente y que todavía se está implementando en las empresas. Asimismo, los hallazgos encontrados son coherentes y esperables si tomamos en cuenta que la RSC es una filosofía empresarial cuyo desarrollo es todavía incipiente en nuestro entorno y que sólo recientemente se ha generado una discusión en torno a su rol en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo (Hoffmeister et. al., 2006).

c) Retribución justa basada en resultados de equipo y compromiso de los empleados.

Las empresas que desarrollan programas de responsabilidad social, hace que sus empleados tengan una mayor disposición en sus actividades diarias y se sientan identificados con los objetivos de la organización estableciéndose un compromiso que va más allá de las recompensas. Tal motivación se traduce en una reducción de errores y mejora de la calidad en los productos y servicios (Shoemaker, 2005). La RSC basada en una estrategia de compromiso, hace que en las prácticas de compensación se consideren otras variables relacionadas con habilidades y actitudes de los trabajadores y además se pasa a un sistema de compensación basado en los grupos, en el que los incentivos se establecen no individualmente, sino en función del desempeño de los equipos (Mahoney, 2005).

d) Diversidad de la fuerza laboral.

El compromiso social de una organización se plasma también en la representación en su fuerza laboral de diversas etnias, sexos, edades, discapacitados y sustratos sociales. La responsabilidad social corporativa es la mejor señal por ejemplo, para el fuerte compromiso por parte de las mujeres con la empresa, ya que se reconocen sus expectativas y se comparten sus objetivos en consonancia con los objetivos de la organización (Brandl, 2008).

e) Balance entre trabajo- familia equilibrado.

Atraer y retener talento humano puede llevarse a cabo por la empresa poniendo en marcha medidas de equilibrio entre las el tiempo dedicado al trabajo y la familia.

Algunos estudios lo vinculan hacia la satisfacción del empleado y la percepción de este sobre la empresa, permitiendo una mejora en sus resultados en términos de productividad y responsabilidad de los empleados (Abbot et al, 2008).

- Habilidades directivas

La responsabilidad social contribuye al desarrollo de liderazgo de los directivos (Lado y Wilson, 1994), que apuestan por un trabajo de equipo, delegación en la toma de decisiones para el logro de unos mejores resultados empresariales.

La RSE requiere de líderes empresariales para su implementación ya que son personas que, por sus características, tienen la capacidad de visualizar negocios sostenibles, de ofertar productos y servicios con un valor agregado ambiental y social, de crear ambientes de trabajo enriquecedores, donde los colaboradores se sientan motivados y valorados, de ser exigentes con sus proveedores no sólo en términos de calidad sino también en el ejercicio de la RSE, de colaborar con la comunidad en actividades de beneficio mutuo y obtener márgenes de ganancia atractivos. Solamente los líderes empresariales están preocupados por el éxito comercial de sus empresas, así como por el bienestar de la sociedad en general.

Sin embargo, el liderazgo ético efectivo, reúne dos características básicas y es que es que en primer lugar, el líder tiene que ser una persona moral y en segundo lugar el líder tiene que ser un directivo moral (Collier et al, 2007).

La responsabilidad social impulsa la creación de un compromiso directivo para la implementación de la misma de una forma adecuada. Las competencias directivas son las que van a hacer posible la coordinación de todos estos recursos intangibles transformacionales gracias a que crean una identidad, un propósito, que guía la formulación e implementación de la estrategia, y que hará que surjan otras competencias tales como el compromiso de los empleados con la empresa o la generación de una mente colectiva (Lado et al. 1992).

El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella curiosidad y unidad en los objetivos así como un entorno que permita a la organización y a las personas que la integran alcanzar la excelencia. De este modo se conseguiría una mayor diferenciación con respecto a otras organizaciones (Gómez, 2005).

- *Clima de trabajo*

La asunción de criterios de responsabilidad social por parte de las empresas favorece la existencia de un buen clima de trabajo (Cortés, 2008), que hace que los empleados y las personas que les dirigen de aumenten su satisfacción, motivación (Aguirre et al., 2009) y compromiso (Collier y Esteban, 2007).

- *Saber hacer de los empleados (know-how).*

El saber hacer de los empleados podría definirse como las habilidades prácticas o la experiencia acumuladas que permiten realizar una actividad de manera más fácil y eficientemente. El trabajo de Hall, 1993 identifica el know-how de los empleados como uno de los recursos intangibles más importantes para el éxito competitivo. La responsabilidad social permite fomentarlo a través de sus prácticas tales como el trabajo en equipo, participación en las decisiones en el trabajo, la autoresponsabilidad del empleado, su aprendizaje etc. Con la RSC se consigue un estímulo continuo del stock de know-how, a través de la formación y del aprender haciendo (Ayala, 2006).

El saber hacer de los empleados se va a acrecentar a través de un proceso sistemático de afrontar el cambio y la mejora que fomenta la responsabilidad social. Además el propio modelo de responsabilidad social requiere la necesidad de un negocio de saber hacer para generar plusvalías financieras para el logro de los fines sociales (Cornelius et al., 2008).

Los principios de la RSC van a incentivar una dirección de los recursos humanos más participativa, donde las personas adquieren mayor protagonismo y atención por parte de la empresa, donde se favorece el cambio de actitud en el personal y una mayor preocupación por su formación y aprendizaje. La autonomía y el poder de decisión otorgado a los empleados con las iniciativas de la responsabilidad social favorecen su experiencia en el trabajo. Adicionalmente, las empresas potencian la capacitación del personal a través de un enfoque de formación que proporciona una ética de calidad en la organización y una renovación de sus habilidades (Oakland y Waterworth, 1995).

Con estas actuaciones la RSC fomenta el know-how de los empleados, generando una competencia que es difícil que se difunda entre el resto de empresas, puesto que se ha desarrollado internamente y es el resultado de una acumulación a lo largo del tiempo.

- *Aprendizaje continuo de los recursos humanos e innovación*

La responsabilidad social favorecería la participación de sus trabajadores en el proyecto de empresa, dándoles oportunidades de aprendizaje de forma continuada a través de un desarrollo de sus competencias personales, premiando el trabajo en equipo y la aportación de nuevas ideas, estando así los empleados orientados hacia la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades (Ayala, 2006).

El potencial de las personas de la organización aflora mejor cuando existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomenta la implicación de todos. Las empresas que llevan a cabo prácticas socialmente responsables establecen mecanismos que den lugar a nuevas ideas y motiven a sus empleados, en este sentido se establecen círculos de calidad, grupos de solución de problemas específicos, buzones de sugerencias.

La adopción de prácticas socialmente responsables ayuda a la empresa a incrementar su valor, ya que con ellas se promueve la idea de que las empresas aprendan a utilizar mejor sus recursos humanos, y más concretamente a explotar al máximo el conocimiento y talento provenientes de dicho recurso.

Además la responsabilidad social corporativa da lugar a que el aprendizaje de sus recursos humanos, ocupe un papel importante en los procesos de negocio, cuando hablamos de competitividad empresarial, puesto que la responsabilidad social y la competitividad aparecen relacionadas a través de un ciclo de aprendizaje e innovación, donde los valores corporativos, políticas y prácticas están permanente definidas y redefinidas. Con esto se genera prácticas innovadoras y finalmente competitividad para la empresa (Vilanova et. al. 2009).

- *Actitud positiva de los recursos humanos hacia el trabajo*

Además diversos estudios empíricos demuestran que las empresas que invierten en prácticas de responsabilidad social, inciden en las actitudes del empleado hacia la calidad de su trabajo (Ballou, 2003). Un aumento de la motivación en el desarrollo de tareas, se traduce en una mejor disposición hacia el que hacer diario, repercutiendo en una mayor productividad, con un sistema de empresa más eficiente y favorable, para la calidad y competitividad (Cabrera y Ortega, 2002).

- *Motivación de los recursos humanos*

Las prácticas de responsabilidad social contribuiría a la motivación del empleado por diversas razones, tales como el aumento del sentido de pertenencia (Mowday, 1979; Shoemaker et al, 2006), ya que integra y estimula al personal, por el reconocimiento a las labores realizadas, remuneración justa e incentivos, participación en algunas decisiones, por lo que se puede ver incrementada la creatividad en la empresa, aumentando la comunicación, la moral y satisfacción para realizar el trabajo, teniendo efectos positivos en el ámbito del clima y la conflictividad laboral (Vitell y Davis, 1990; Cortes, 2008).

La importancia, que de manera creciente según Ortiz y Clavel (2006), están teniendo los intangibles y las políticas sociales de la empresa en el devenir de esta hace que los recursos humanos adquieran relevancia. Como Fernández, Junquera y Ordiz, (2003) han señalado, la cultura organizacional y las decisiones de recursos humanos son elementos esenciales para la creación de una ventaja competitiva sostenible para la organización por que son el mecanismo de enlace para el resto de los recursos de la empresa.

Conforme indican Maclean y Ordonez (2007), la globalización introduce una dinámica de innovación y competitividad y constantes cambios e induce una necesidad de diferentes enfoques en el ámbito de las relaciones laborales. Referidos autores señalan así un enfoque socialmente responsable de la relación laboral en el contexto de cambio, lo que implica un diferente y flexible comportamiento de las organizaciones. Así al mismo tiempo que la estructura de las organizaciones se vuelve necesariamente más flexible, la integración social de los recursos humanos deberá asumir “nuevas formas”, siendo importante encontrar y adoptar formas de gestión más adecuadas a estas nuevas exigencias sociales y laborales.

Por tanto, a pesar del alcance y amplitud del concepto de la RSC, los recursos humanos tendrán un papel importante dentro de este (Arnaudsy y Wasieleski, 2014), y por ello, centramos nuestro estudio desde el punto de vista de la actividad empresarial interna, es decir, en la dimensión interna y, más concretamente, en lo que respecta al grupo de interés que constituyen de los empleados.

2. Responsabilidad Social Corporativa interna.

Hasta hace poco, la responsabilidad social corporativa según el libro Verde de la Comisión Europea (2001, p.7) se definía como: “La integración voluntaria de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”. Recientemente, esta definición ha sido renovada señalándose “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” y haciendo referencia expresa a la necesidad de colaboración con las partes interesadas para “integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica” (Comisión Europea, 2011, p.7). Así ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, en el entorno, y en las relaciones con los interlocutores. Ir más allá de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas.

La responsabilidad social corporativa puede ser desarrollada a grandes rasgos y atendiendo a los distintos grupos de interés tanto externamente como internamente (Libro Verde de la Comisión Europea, 2001; Aguilera et al. 2007; Brammer et al., 2007; Ligetiand, 2009; Skudiene et al., 2012):

Fig. 0. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Dimensión Interna	Dimensión Externa
1. Gestión de Recursos Humanos. 2. Salud y Seguridad en el Trabajo. 3. Adaptación al Cambio. 4. Gestión del impacto ambiental y de los Recursos Naturales.	1. Comunidades locales. 2. Socios comerciales, proveedores y consumidores. 3. Derechos Humanos mundial 4. Problemas ecológicos mundiales

La dimensión externa centra su principal foco en la comunidad y tiene que ver con las contribuciones de la empresa con el entorno local, a nivel europeo o mundial, con las relaciones con los socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales.

La **dimensión interna** centra su principal foco en los empleados, y está relacionada con los aspectos que afectan a los trabajadores y al contexto interno

empresarial, a la gestión e inversión en recursos humanos, a la salud y la seguridad de ellos, a la gestión del cambio, y a las prácticas respetuosas con el medio ambiente, en cuanto a la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Será la dimensión interna en la que encuadramos nuestro estudio, y más concretamente profundizaremos sobre la gestión de los recursos humanos, al haber sido objeto de una menor investigación y salud y seguridad en el trabajo. Los planteamientos que envuelven a los desarrollos en materia de RSE, y, especialmente, su encuadre en la teoría de los stakeholders, suelen poner prioritariamente el foco de atención en las repercusiones externas, relegando a un segundo plano a las implicaciones sobre los stakeholders internos de la organización, aspecto que solamente en los últimos años ha comenzado a recibir una mayor consideración por parte de la investigación (Peterson, 2004; Rupp et al, 2006; Brammer et al., 2007; Collier y Esteban, 2007; Rodrigo y Arenas, 2008; Celma et al., 2012; Berber et al., 2014), particularmente en lo referido a los aspectos de motivación y compromiso vinculados a los recursos humanos (Erwin, 2001).

Por otro lado, desde el ámbito institucional aunque el Libro Verde de (2001), supuso un gran avance como guía para poder desarrollar la responsabilidad social en las empresas, es importante resaltar dos importantes directrices al respecto: El Pacto Mundial de Naciones Unidas y la ISO 26000 estándar (Berber, 2014). En estos documentos el factor humano fue considerado también como de una gran relevancia.

Adicionalmente, muchas organizaciones utilizan para su reporte social las indicaciones del Global Reporting Initiative (GRI). En este sentido, los indicadores de desempeño que contempla cada aspecto se orientan por las directrices de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Pero a pesar de que muchas organizaciones afirman que su marco de reporte social es el GRI, no están respondiendo a dichos indicadores o presentan información relativa, pero no la desagregan como lo indica la guía. La forma de presentación de los datos varía en los diferentes reportes por año, lo que impide una comparación entre los mismos.

Por lo tanto, aunque muchas organizaciones, siguen estas directrices a la hora de confeccionar sus memorias de sostenibilidad en realidad, su marco teórico sigue estando

abierto (Duque y Martínez, 2012) y por tanto mas allá del ámbito institucional nos planteamos un análisis académico más profundo.

3. Responsabilidad social Corporativa interna de los recursos humanos.

3.1 Principios y orientaciones de la responsabilidad social corporativa hacia los recursos humanos.

En general, los principios de responsabilidad social deben formar parte de los valores de la empresa y de la planificación estratégica y, tanto la dirección como los empleados, deben estar comprometidos con ellos (Guadamillas y Donate, 2011). Además, es importante destacar que la estrategia de responsabilidad social corporativa debe estar alineada con los objetivos de la empresa, y con sus competencias básicas (Tsoutsoura, 2004), para una correcta implantación de la misma.

Hasta el momento, no hay una definición unánime de responsabilidad social corporativa interna relativa a los recursos humanos, pero que sí que conlleva una serie de principios, que en el ámbito de los recursos humanos, hacen referencia al compromiso e implicación de los empleados (Brammer y Ryton, 2007; Turker, 2009; Al-bour et al, 2010; Mirvis, 2012), a la justicia (Collier y Esteban, 2007), honestidad y respeto (Tienari y Piekkari, 2011) y a la mejora de la condiciones laborales (Buciuniene y Kazlauskaite, 2012).

Por otro lado, se plantea que, una idea fundamental de la RSC recae en el tipo de relación que entabla la empresa con su personal interno, considerado las personas uno de sus principales stakeholders (Carneiro, 2004; Jamalí, 2008; Lamberti y Lettieri, 2008; Korschun, Bhattacharya y Sen, 2009). Los empleados, son uno de los principales grupos de interés en la actividad de la empresa y cualquier empresa que quiera ser reconocida como socialmente responsable, por tanto, habrá de tomar en consideración muy especial las distintas implicaciones y preocupaciones que genera su actividad para este colectivo (Lam y Khare, 2010; Aguinis, 2013).

Además, en el ámbito de los servicios, el empleado, juega un papel muy importante por el servicio prestado y se convierte en fundamental para generar confianza. En esta línea, se sitúa el trabajo de Aranguren (2008), el cual señala como principales contenidos divulgados en responsabilidad social corporativa son los relacionados con sus empleados. En definitiva, los recursos humanos se convierten en

el actor principal para el desarrollo de la responsabilidad social corporativa en el ámbito interno de cualquier entidad (AECA, 2004).

Figura 1

IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA

Autor	Principios y orientaciones de la responsabilidad social interna Rh
Brammer y Ryton, 2007; Ellemers, 2011	Compromiso e implicación de los empleados
Collier 2007; Rupp et al, 2013 Turker, 2009;	Justicia, diversidad, Equidad y transparencia
Buciuniene y kazlanskaite, 2012	Mejores condiciones laborales
Solnet et al 2012	Posibilidades para el aprendizaje y desarrollo

Fuente: Elaboración propia

A partir de los principios de la responsabilidad social empresarial interna relacionadas con los recursos humanos que pueden motivar el comportamiento humano y organizacional (Wood, 1991), se desprende la idea de que la gestión de los recursos humanos tiene importantes implicaciones sobre la gestión de la responsabilidad social interna (Patrus et al., 2013), que tiene un alto contenido en recursos humanos. De este modo, teniendo en cuenta dichos principios y orientaciones derivados de la responsabilidad social corporativa en el ámbito de los recursos humanos, nos puede ayudar a determinar las políticas de recursos humanos congruentes con la responsabilidad social. Las potenciales líneas de actuación con las que la empresa cuenta en este sentido son numerosas y, quizá, a efectos sistemáticos, pudieran ser clasificadas en dos grandes bloques (Tascón, 2008).

De un lado, un compromiso general con el respeto a los derechos humanos de los trabajadores, que implicaría el reconocimiento y respeto de los derechos fundamentales de los trabajadores. En especial, aquellos aspectos que dignifican al trabajador o trabajadora en el desempeño de sus funciones.

De otro lado, y ya centrándose en la propia plantilla de la empresa, el segundo gran bloque de actuación en materia de responsabilidad social laboral pasa por crear en la empresa cuanto se ha dado en llamar “empleo de calidad”. Las líneas de actuación

para conseguir ese anhelado empleo de calidad son variadas, y permiten a la empresa desarrollar una labor creativa en el dibujo del marco laboral más apropiado para la compañía; por supuesto respetando las condiciones legales (mínimo necesario) y, además, aplicando aquellas mejoras que puedan contribuir a mejorar las condiciones de vida y trabajo de los empleados a través de medidas que, quizá a la organización productiva le supongan un coste -acaso más logístico que económico-, pero que repercutirán en una mejor organización y una mayor productividad de la compañía. En suma, consiste en respetar sus derechos humanos y laborales a través de diferentes proyectos de inversión para mejorar su calidad de vida o bienestar (Lamberti y Lettieri, 2008; Duque, 2012). Veámoslo más detalladamente:

3.2 Responsabilidad social corporativa y el respeto de los derechos humanos

Una de las potenciales líneas de actuación con las que la empresa cuenta es, por una parte, con un compromiso general con el respeto a los derechos humanos de los trabajadores. Tal empeño implica que la empresa adopte un compromiso firme contra toda forma de discriminación y/o explotación laboral, tanto, por supuesto, de manera directa hacia sus propios trabajadores, como (y de forma más sutil) indirectamente, en las actividades de contratación y subcontratación que pueda llevar a cabo con otras empresas en el marco de su cadena productiva (ya en España, ya en el extranjero), asegurándose de que tales empresas con quienes contrata y guarda relación no desarrollan prácticas laborales que atenten contra la dignidad de sus respectivos trabajadores (Tascón, 2008).

El tema de los derechos humanos, aunque sea en gran medida de carácter político, no es exclusivo de los gobiernos y los políticos. También es, o debe ser, prioritario en las empresas (Cuesta de la, 2011).

A nivel laboral, se defienden los derechos humanos de los trabajadores, con el debido respeto por la dignidad humana en el marco de la justicia y la equidad, como los establecidos ya en normas constitucionales y legales que son mandatos ineludibles para todos los países a escala universal, según lo demuestra con creces el Pacto Global de Naciones Unidas, decálogo empresarial por excelencia. A nivel internacional también existe cierto consenso al definir el núcleo duro de derechos humanos en el trabajo contenidos en los Convenios Fundamentales y en la Declaración de Principios y

Derechos Fundamentales de la OIT (1998), como los indicadores de una gestión socialmente responsable en el ámbito interno de la empresa.

Tanto en lo que respecta a los derechos civiles (vinculados con la libertad de asociación y sindicación, la igualdad de trato o el trabajo forzoso), como con los derechos sociales y económicos implicados (abolición del trabajo infantil y la negociación colectiva), el cumplimiento de los mismos representa el piso base para garantizar un clima laboral favorable al dialogo social y al establecimiento de condiciones mínimas de trabajo decente.

Motivados por la protección de sus derechos, el pago de salarios justos y programas sociales a su favor, los empleados aumentan su productividad. Los valores éticos, asumidos en los procesos de RSE, contribuyen en gran medida a mejorar el ambiente laboral; y se logra un mayor sentido de pertenencia a la empresa, además de haber preferencia entre los trabajadores por firmas con responsabilidad social, según revelan igualmente distintas investigaciones (Greening y Turban 2000; Ellemers et al., 2011; Lis, 2012)

Además, al disminuir los conflictos laborales, los niveles de corrupción y los accidentes de trabajo, se reducen asimismo los costos de producción, lo que se traduce al final en menores precios que hacen más competitiva a la compañía, aún en los mercados internacionales. La RSE termina siendo un rentable negocio para las empresas, como tanto se ha dicho (Porter y Van der Linde, 1995; Russo y Fouts 1997; McWilliams y Siegel 2001; McWilliams et al., 2006, Porter y Kramer, 2006; Beurden y Gossling, 2008; Porter y kramer, 2011; Boulouta y Pitelis, 2013).

Siguiendo a Gallardo-Vazquez (2013) la RSE tiene un impacto positivo en la competitividad de las empresas a través de una serie de vías como por ejemplo mediante la reducción de costes (Hart y Ahuja, 1996; Jenkins,2006); la creación de nuevo valor a través de la entrada en nuevos mercados (Pralahad, 2004; Porter y Kramer, 2006); la mejora del rendimiento de los recursos humanos y la conservación o atracción de nuevos talentos (Turban y Greening, 1997; Backhaus et al.,2002; Cochran, 2007; Montgomery y Ramus, 2011); la creación de mejores relaciones con empleados, clientes, proveedores y comunidades (Creyer y Ross, 1997; Hillman y Keim, 2001; Sen y Bhattacharya, 2001) y, finalmente, la mejora de la imagen corporativa y la reputación (Hillebrand y Money, 2007; Bebbington et al., 2008).

Todo lo anterior tiene que llevarse a la práctica, lejos de quedarse en letra muerta, ni siquiera en las normas legales. Por ello, la RSE con los trabajadores debe

traducirse en proyectos concretos, para su beneficio, con un alto impacto en su calidad de vida.

3.3 Responsabilidad social corporativa y la calidad de vida laboral

Desde esta perspectiva de las relaciones laborales supone una mejora en las condiciones de trabajo y el fomento de la calidad de vida en el trabajo (Gaete, 2010; Spenser, 2013). La RSE se proyecta sobre el personal a cargo de la organización y supone ir más allá del respeto a los Derechos Humanos y el cumplimiento de la legislación en materia de derechos laborales, buscando la instauración de pautas de conducta socialmente responsables (Carneiro, 2004). En este sentido, la RSE interna de los recursos humanos hace referencia a las prácticas responsables que afectan a las actividades que, de modo inmediato sin intermediación, controla la empresa y que, en lo social, están referidas a quienes directamente prestan su fuerza de trabajo para la empresa en cuestión.

4. Delimitación del concepto Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos.

Lo expuesto hasta aquí debe inscribirse de un modo estratégico, sin lo cual no puede haber una auténtica RSE, pues se quedaría en algo parcial, incoherente y de impacto superficial o mínimo. ¿En qué consiste ese modelo? Que sea estratégico, y que como tal esté integrado al plan estratégico de la compañía, formando parte sustancial tanto de su visión como de su misión y de sus valores fundamentales, al tiempo que exista el pleno compromiso de la alta dirección con la RSE. Resulta evidente que las formas que ha tomado la responsabilidad social de la empresa en su sentido más amplio pueden ser muy variadas y que en lo que respecta al ámbito de los empleados después de la revisión de la literatura se puede decir, que en gran medida orientadas hacia un empleo de calidad (Spenser, 2013). Nuestro estudio tratará de proponer un modelo de integración y gestión de la RSE en el ámbito estratégico de recursos humanos como respuesta social de la empresa para este colectivo.

Desde el ámbito de la responsabilidad social corporativa se reconoce la existencia de un proceso específico responsividad social por parte de las organizaciones enfatizando sus principio de justicia y equidad, que determinaran el comportamiento humano y organizacional (Wood, 1991). Aplicada a los empleados, supone la adopción

de prácticas laborales, que tengan en cuenta criterios considerados como socialmente responsables.

Por otro lado, desde el ámbito de la gestión de recursos humanos, se identifican diferentes tipos de prácticas laborales consideradas como innovadoras que, aplicadas en las empresas, inciden directamente en los empleados y su comportamiento (Pfeffer, 1998) y en general, se considera que las empresas que desarrollan en mayor medida estas prácticas son las que presentan una estrategia de gestión de recursos humanos más avanzada o proactiva (Arthur, 1994; Batt, 2000; Ordiz, 2002). En este contexto, nos planteamos como la responsabilidad social corporativa interna con respecto a los recursos humanos, puede desarrollarse estratégicamente a partir del sistema de alto compromiso de los mismos.

El concepto de gestión responsable de los recursos humanos no ha sido definido de una manera concreta (Buciuniene, y Kazlauskaite, 2012), desde nuestro conocimiento, y menos aún desde una perspectiva estratégica (Ferreira et al, 2012). Nuestro estudio responde a sugerencias de futuras investigaciones sobre como los sistemas de recursos humanos trabajan juntos, para influir en los resultados empresariales (Jiang et al. 2013), relacionando las prácticas de alto compromiso y el ámbito social (Hull y Rothenberg, 2008; Berber et al. 2014).

4.1 Nexo pre-condicional de responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y gestión de alto compromiso.

La relación empresa-empleado puede ser vista como una precondition o antecedente, para llevar a cabo la responsabilidad social corporativa en referencia a los recursos humanos de la empresa (Vountisjarvi, 2006). Adicionalmente, el crecimiento del campo de investigación de la responsabilidad social corporativa está basado sobre las relaciones empleador- empleado las cuales son fundamentales para el éxito de la organización (Karnes, 2009; Bolton et al. 2011). De este modo, consideramos en nuestro estudio el compromiso de la empresa con el empleado- ciudadano, que va un paso más allá de la relación empresa- empleado, y que contempla las expectativas del empleado como ciudadano, respecto a la gestión de sus recursos humanos y sus necesidades, por parte de la empresa.

En tanto en cuanto el empleado es un ciudadano, además de formar parte de la empresa, forma parte también de la sociedad. De este modo, la empresa, con el fin de garantizar el desarrollo de sus capacidades humanas, fortaleciendo su compromiso con el actual o potencial empleado, debe responder a sus intereses y necesidades de los empleados, proponiendo unas mejores condiciones de vida en el trabajo que permitan aumentar el bienestar del empleado y su calidad de vida en el trabajo (Shinghapakdi, 2014). Las demandas sociales deben integrarse en las empresas, ya que dependen de la sociedad para la continuidad y el crecimiento (Garriga y Melé, 2004).

Del mismo modo, la vista "suave" o relacional de gestión de recursos humanos se basa en la integración de las necesidades de los empleados con los fines de la organización. Por lo tanto, desde una perspectiva de la RSE-HRM integradora, implicación de los trabajadores en prácticas y/o entrega de empleo responsable de RSC se lleva a cabo en beneficio de los empleados, la organización y otras partes interesadas.

Además, la empresa debe promover valores personales y sociales conducentes a una conducta ética que subraye la importancia de un compromiso de participación y solidaridad social.

Tal esfuerzo, requiere que las empresas se comprometan en el orden de una formación, que fomente las competencias de los empleados, procesos de selección rigurosos que incorporen aspectos referentes a la diversidad, igualdad de oportunidades, políticas de retribución justas ante demandas y necesidades sociales dando un giro diferente a lo que se estaba acostumbrado, fomentando el dialogo con sus empleados. La RSE se convierte en un método para alinear los intereses, valores y objetivos de los empleados con la organización; una forma de "alto compromiso" o gestión de recursos humanos "suave". De hecho, se podría argumentar que la RSE se ha convertido en la base de un "contrato psicológico ideológica" entre el empleador y el empleado (O'Donohue y Nelson, 2009; Thompson y Bunderson, 2003). Las empresas deberán asumir su responsabilidad ineludible con sus empleados-ciudadanos de una sociedad cada vez más global con un firme y vital compromiso si queremos una sociedad humana sostenible.

En definitiva este compromiso que se genera con la empresa, hace que el empleado se oriente hacia un comportamiento positivo que contribuye de una forma más efectiva a la consecución de los objetivos organizativos, y, por ende, se mejoran los resultados empresariales (Ordiz y Fernández, 2003; Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Tzafrir, 2005; Beltrán et al., 2008; Fuentes et al. 2008). La implicación de los empleados

indica la importancia estratégica de la dirección de los recursos humanos en las iniciativas de responsabilidad social de una organización. Las políticas de recursos humanos, forman la estructura para la cultura la dirección de las empresas creando los aspectos necesarios para lograr los objetivos de la empresa lo mejor posible y de una manera ética (Agrawal, 2007).

La empresa con perspectiva de futuro debería contemplar la conexión y gestión de ambos tipos de perspectivas sobre el compromiso de la empresa con el empleado miembro de una empresa y con el empleado, al mismo tiempo, miembro de una sociedad (Garriga y Melé, 2004). De este modo pasamos a hacer un análisis más concreto a continuación en el siguiente apartado.

4.2. Prácticas o acciones de responsabilidad social corporativa para empleados

Las acciones de responsabilidad social corporativa pueden afectar a la manera en que una compañía aplica las prácticas de dirección de recursos humanos (Lam y kharen, 2010; Buciuniene y Kazlaiskaite, 2012). En definitiva, las políticas de recursos humanos derivadas de las acciones de responsabilidad social corporativa que se nos apuntan en la literatura, orientadas al desarrollo de la responsabilidad social interna de los recursos humanos, sugieren flexibilizar las formas de dirección de recursos humanos para la consecución de resultados organizativos (Cornelius, 2008).

Observamos que las prácticas de recursos humanos enfocadas hacia la responsabilidad social corporativa dan una mayor importancia al empleado y al clima de compromiso y colaboración (Brammer, 2007) y difieren de las prácticas de recursos humanos tradicionales, orientadas sólo a los resultados económicos.

Además los últimos estudios sobre responsabilidad social, apuntan que en la medida que éstas sean percibidas por los empleados, habrá una correspondencia por parte de los mismos, ya que en la medida que un empleado reconoce que los directivos toman en consideración sus necesidades, se preocupan por sus apreciaciones y valoran su contribución a la organización, entonces el empleado tiende a trabajar más satisfecho y con mayor dedicación (Bauman y Skitka, 2012). Además, viene asociado a la idea de justicia (Aguilera et al., 2007; Rupp, 2011; Rupp, Ganapathi, Aguilera, y Williams, 2006), con lo que el empleado tenderá a identificarse con la organización (Ellemers et al., 2011). La tabla que presentamos a continuación, nos darán una visión general de algunas de las principales **acciones** de responsabilidad social corporativa orientadas a los empleados encontradas en la literatura.

Tabla 3. ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA ORIENTADAS HACIA EMPLEADOS.

Spiller, 2000	Lizcano, 2003	Papasolomou et al., 2005	Ezzedeen et al, 2006	Castelo y Lima,2006
Remuneración justa	- Formación y aprendizaje continuo para todos lo	Proveer un ambiente agradable de trabajo	Proceso de selección selectivo	Salarios justos
Comunicación efectiva	- Delegación y trabajo en equipo buscando la motivación de las personas en su desempeño	Compromiso con una dirección responsable de los recursos humanos	Seguridad en el empleo	Ambiente limpio y seguridad en el trabajo.
Aprendizaje y desarrollo de oportunidades	- Transparencia y comunicación a todos los niveles		Compensación competitiva	Oportunidades de formación
Trabajo satisfactorio	- Conciliación entre trabajo y familia, por medio de la flexibilidad y horarios razonables	Proveer un sistema de salarios y recompensas igualitario para los empleados	Amplia formación	
Salud y Seguridad en el ambiente de trabajo	- Diversidad de la fuerza laboral en la que podrá encontrarse representación de distintos grupos étnicos y sociales: jóvenes y mayores, hombres y mujeres, discapacitados, etc.	Compromiso con una abierta y flexible comunicación con los empleados	Información compartida	Beneficios médicos y educación para los trabajadores y sus familias.
			Igualdad y Empowerment	Trabajo flexible
Igualdad de oportunidades en el empleo	- Salarios justos a través de una política de retribuciones coherente y transparente.	Inversiones en el desarrollo de los empleados		
Seguridad en el empleo	- Igualdad de oportunidades y procesos de selección y contratación responsables			
	- Participación en beneficios y en el capital por parte de los empleados, que fomenten el compromiso con la gestión y la marcha de la empresa.	Libertad de expresión y promoción de los derechos humanos en el trabajo		
Liderazgo competente				
Espíritu de comunidad		Proveer permisos de paternidad ,maternidad mayores que los fijados por ley		
Integración de misión social	- Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo buscando el desarrollo profesional y humano.	Compromiso con la diversidad en el empleo, promoción de la mujer, minorías étnicas y discapacitados		
	- Salud y seguridad en el trabajo como condiciones básicas del puesto, cumpliendo y mejorando las medidas legalmente exigibles.	Promover un trato digno y justo para todos los empleados		
	- Responsabilidad con todos los grupos de interés en procesos de reestructuración.			

Tascón, 2008	Cornelius, 2008	Jamalí et al., 2008
<p>1).- Implementación de una política adecuada de conciliación de la vida laboral y familiar.</p> <p>2).- Diseño de un sistema de formación y promoción profesional que permita al trabajador desarrollar una satisfactoria carrera profesional y a la empresa obtener los beneficios innegables de un capital humano bien formado, facilitando la imprescindible retención del talento.</p> <p>3).- Establecimiento de un sistema salarial justo y equitativo, quizá a través de un sistema por objetivos que retribuya adecuadamente la productividad, premie la excelencia en el desarrollo de la profesión u oficio y haga participar al trabajador de los beneficios de la empresa.</p> <p>4).- Seguimiento de una política integral de prevención de riesgos laborales.</p> <p>5).- Integración en el personal de la empresa, en la medida de lo posible, de personas con dificultades de integración laboral (personas con discapacidad, parados de larga duración...)</p> <p>6).- Establecimiento de medidas sociales en los procesos de reestructuración de empresas;</p> <p>7).- Incorporación de medidas de mejora voluntaria de la Seguridad Social.</p> <p>8).- Desarrollo de políticas integrales de preocupación por el trabajador en cuanto persona: por ejemplo, contando con la opinión de los empleados a la hora de tomar decisiones (un simple buzón de sugerencias puede contribuir a mejorar el clima laboral) o facilitando ayuda corporativa para afrontar problemas personales graves (alcoholismo, separación matrimonial...) que habitualmente merman el desempeño profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No discriminación en el lugar de trabajo - Igualdad de oportunidades e implementación de planes. - Horarios normales de trabajo y estructura justa de salarios - Desarrollo de la plantilla, con formación. - El derecho de libertad de asociación y proceso de quejas. - Protección de los derechos humanos en las operaciones de la propia compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración justa. - Comunicación efectiva - Aprendizaje y desarrollo de oportunidades - Trabajo satisfactorio - Salud y Seguridad en el ambiente de trabajo - Igualdad de oportunidades en el empleo - Seguridad en el empleo - Liderazgo competente - Espíritu de comunidad - Integración de misión social

Aranguren, 2008	Sharma y Devi, 2009	Peláez, 2011
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y consulta - Relaciones industriales - Salud y seguridad - Formación y desarrollo profesional - Diversidad - Retribución y condiciones de trabajo - Contrataciones y despidos - Otra información sobre empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Igualdad de oportunidades - Gestión de la diversidad - Creación de sistemas de denuncias internas en las empresas sobre despidos, derechos humanos y atrasos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de un código de ética y conducta y/o una declaración de principios empresariales, el cual se debe respetar. 2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa. 2. Comunicación interna abierta, plana, rápida y directa. 3. Cumplimiento de estándares internacionales como iso14000, 18000, 18001, OSHAS 2000 y/o 18000, entre otros. 4. Capacitación en temas de interés diverso que permiten un desarrollo integral del trabajador contribuyendo a un entorno motivador, tanto en el trabajo como en el hogar. 5. implementación de un sistema o programa de vigilancia epidemiológica. 6. Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores. 7. Formulación y estructura de programas de bienestar orientados a la comunicación, vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales para la familia de los colaboradores. 8. Jornadas deportivas, sociales y de integración, con los colaboradores y sus familias. 9. Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos del trabajador. 10. Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores.

Al-bdour et al., 2010	Barrena et al., 2012	Bayoud et al., 2012	Rodríguez et al. 2013	Duque et al. 2013
<ul style="list-style-type: none"> - .Derechos humanos - Equilibrio vida familiar- trabajo - .Salud y Seguridad - Diversidad en el lugar de trabajo - Formación y Educación 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo - Laboral/Dirección de relaciones - Salud y seguridad ocupacional - Formación- educación - Diversidad e igualdad de oportunidades - Igual remuneracion para hombres y mujeres - Condiciones de trabajo y proteccion social - Dialogo social 	<ul style="list-style-type: none"> - Salud- seguridad y bienestar - Diversidad - Formación y desarrollo - Igualdad de genero - Equilibrio vida familiar- trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones empresa/trabajador - Salud y seguridad - Formación y desarrollo profesional - Retribución y condiciones de trabajo - Condiciones de contratación y despido - Diversidad e igualdad de oportunidades - Otra información 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo - Salud y seguridad en el trabajo - Relación-empresa trabajadores - Formación- educación - Diversidad e igualdad de oportunidades

Fuente: Elaboración propia

4. 3. Dimensiones de responsabilidad social estratégica de recursos humanos.

La falta de acuerdo entre los académicos y la complejidad sobre las prácticas que integrarían un sistema de gestión de recursos humanos socialmente responsable (Barrena et al., 2012) desde una perspectiva estratégica (Kekha y Gayathri, 2013), nos hace reflexionar sobre los componentes básicos, que integrarían un sistema de responsabilidad social estratégica de los recursos humanos. Dado que en la literatura se cuestiona si la responsabilidad social de las empresas y la dirección de recursos humanos deberían tratarse como dos campos de investigación separados (Hallin y Karrbom, 2011) nos invita a pensar que un sistema de gestión socialmente responsable debería estar integrado en principio por un conjunto de las mejores prácticas de dirección de recursos humanos que permita reforzar el compromiso con los empleados y la sociedad (Gond et al., .2011).

De este modo en primer lugar partimos del sustrato del *concepto de estrategia de gestión de alto compromiso* de recursos humanos (Becker y Huselid, 2006; De Menezes y Wood, 2006; Gonzalez y Nieto, 2007) es decir, analizaríamos lo que comprende la “arquitectura del sistema” (Wood y Albanese, 1995). De este modo, lo que se ha venido haciendo, ha sido agrupar las prácticas de recursos humanos en “sistemas”, teniendo en cuenta que hubiese una alta correlación entre las prácticas, que componían dicho sistema (Osterman, 1994). Adicionalmente, algunas investigaciones sobre el encaje interno de las prácticas de recursos humanos, han considerado el efecto positivo que podrían tener sobre los resultados organizativos dichos grupos o sistemas de prácticas de recursos humanos (Edwards y Wright 2001). En esta dirección, un análisis factorial es comúnmente utilizado y puede ser un modo de garantizar la consistencia de las prácticas que componen un sistema (Huselid, 1995).

En este sentido, si hacemos referencia a trabajos realizados en la ultima década, por ejemplo Youndt y Snell, 2004¹, consideraron la idea de lo que hay detrás de una estrategia de recursos humanos y establecieron hasta seis configuraciones de prácticas de recursos humanos etiquetadas como adquisición, desarrollo, equidad, colaboración, documentación, información tecnológica, lo cual viene a complementar los trabajos basados en agrupar las prácticas según las áreas de actuación de la dirección de recursos

¹ Al estudiar el Capital intelectual como variable mediadora de la relación Gestión de recursos humanos y los resultados organizativos.

humanos. En el siguiente Tabla 4., vemos como pueden ir variando estas dimensiones o factores según el número de prácticas de alto compromiso que han ido considerando o metodología empleada los autores para agrupar estas prácticas.

Tabla 4. Diferentes dimensiones o configuraciones de prácticas y la estrategia de Gestión de Alto Compromiso de recursos humanos.

ESTUDIO	TECNICA (n° prácticas consideradas)	DIMENSIONES
Huselid 1995	Análisis factorial (10)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de empleados y estructura organizativa. - Motivación de los empleados.
MacDuffie 1995	Análisis factorial (14)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de los empleados. - Incentivos - Estructura flexible (buffers)
Wood y Albanese 1995	Análisis factorial (18)	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de alto compromiso. HCM.
Jayaram 1999	Análisis factorial (22)	<ul style="list-style-type: none"> - HRM Costes - HRM Calidad - HRM Flexibilidad - HRM Tiempo
Bailey 2001	Análisis factorial (No se especifica)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades - Oportunidad para participar - incentivos
Bartel 2004	Análisis Factorial (No se especifica)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades - Oportunidad para participar - incentivos

Youndt y Snell 2004	Asunciones Teóricas (19)	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición configuración - Desarrollo configuración - Equidad configuración - Colaboración configuración - Documentación configuración - Información, tecnología configuración
De Menezes y Wood 2006	Análisis factorial y cluster (10)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades - Sistemas de trabajo flexible - Motivación recursos humanos
González y Nieto 2007	Análisis factorial (27)	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente - Formación - Apoyo a la innovación - Retribución basada en resultados - Retribución basada en conducta - Diseño de puestos.
Sarikwal y Gupta 2013	Análisis factorial (No se especifica)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades - Motivación - Oportunidades

Fuente: Elaboración propia

Como observamos, en la tabla 4 los sistemas de gestión de alto compromiso han sido definidos de varias formas, pero generalmente existe una tendencia a la distinción de tres dimensiones (coincidentes con los factores obtenidos de la agrupación de una serie de prácticas de recursos humanos), que representan una estrategia de alto compromiso, que trasladamos al contexto de la responsabilidad social estratégica de los recursos humanos en consonancia con la tendencia de integrar la dirección de recursos humanos en la responsabilidad social corporativa puesto que no aparecen integrados en la práctica (Schoemaker et al., 2006; Gond, 2011). En este sentido, nosotros hemos

considerado apropiado recoger la convergencia hacia las tres las dimensiones, que podrían subyacer en lo que conocemos como una estrategia de gestión de alto compromiso de los recursos humanos y seguir esa tendencia utilizada por varios trabajos previos (Jiang et al 2012).

En concreto, la distinción de estas tres dimensiones del sistema de gestión de alto compromiso de los recursos humanos o sistema de buenas prácticas tiene su origen en la estructura propuesta por Bailey (1993) en su *modelo llamado AMO* (cuyas siglas corresponden a A de abilities, M de motivación, y O de oportunidades de participación) y trabajos posteriores en dirección de recursos humanos han ido adoptando esta estructura. Estas tres dimensiones responden a las variables latentes o factores derivados de un análisis factorial, en el que cada factor representa e integra unas determinadas prácticas como hemos mencionado anteriormente, responden a una lógica organizativa y se daría una correlación entre dichas prácticas de recursos humanos, con lo cuál eliminaríamos el problema de ajuste interno es decir, sobre si serían o no consistentes dichas prácticas. A partir de este trabajo se fundamentarán otros en los que se pondrá de manifiesto la existencia de un factor común que subyace al uso de determinadas prácticas.

En este sentido destacamos el trabajo de Batt, (2002) para el sector servicios (menos estudiado que el sector manufacturero), que establece de que manera estas tres dimensiones, que subyacen en lo que conocemos como la gestión de alto compromiso de los recursos humanos inciden en el desarrollo del capital humano de la organización y establece en su investigación, que este último incidirá positivamente de forma directa sobre los resultados vía resultados referentes a empleados y vía indirecta a través del compromiso del empleado con la empresa (en este caso son call- centres).

Otro trabajo importante que nos gustaría destacar, en referencia al sector servicios, es el trabajo de Bartel, (2004), pero en este caso se refiere al sector bancario canadiense considerando el análisis a nivel de sucursales, al igual que el trabajo anterior estudia la influencia del sistema de gestión de alto compromiso, caracterizada por tres factores que son: incentivos, habilidades y oportunidades para participar, en los resultados obtenidos en las sucursales. El análisis econométrico, mostró como dato más relevante, que aquellas sucursales donde se establecían incentivos se incrementaban los

resultados, es decir se incidía en la percepción de los empleados hacia la empresa que era positiva ya que se les reconocía su esfuerzo y aumentaba su motivación. La aplicación de prácticas de alto compromiso reforzaba la comunicación entre los empleados y los directivos de la sucursal, siendo el papel de estos últimos importante, por crear ambientes diferentes a la hora de implementar la gestión de alto compromiso, creando diferencias de una sucursal a otra y repercutiendo también en sus resultados bancarios.

En base a estos argumentos, en consonancia con la tendencia a la integración de la responsabilidad social con la dirección de recursos humanos (Buciuniene y Kazlauskaite, 2012), en nuestro trabajo plantearemos la estructura de la estrategia de Gestión de alto compromiso, como una acción de responsabilidad social corporativa, estableciendo tres dimensiones lo que ha venido haciendo en la literatura de dirección de recursos humanos (Modelo AMO) y en la literatura de dirección estratégica de los recursos humanos, ya que pensamos que podría reflejar perfectamente la esencia de dicha estrategia y evitaríamos el problema de determinar, qué prácticas concretas son más adecuadas y deben incluirse en un modelo de Gestión de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos. Las dimensiones son las siguientes: Desarrollo de habilidades (Abilities), Provisión de oportunidades (*Opportunities to participate*) y Provisión de incentivos (*Motivation*).

En lo que respecta a esta primera de las dimensiones de un sistema de prácticas de recursos humanos de alto compromiso (GAC), cabe decir que las entidades que lleven a cabo una contratación selectiva de personal, es decir, centrándose fundamentalmente en las actitudes de los individuos hacia el aprendizaje y acudiendo a los mercados laborales internos, para la retención de capital humano específico y acudiendo al mercado laboral externo, para recoger aquellas habilidades que en última estancia, nos resultan muy difíciles encontrar dentro de nuestra empresa (Gutiérrez, 1998), contarán con un grupo de trabajadores con los conocimientos necesarios, para desarrollar su actividad en la entidad (Delery y Doty, 1996) y con capacidad para absorber y transferir nuevos conocimientos.

En este sentido, los procesos de selección vinculados al ámbito interno de la empresa, serán de carácter riguroso a fin de conseguir una fuerza de trabajo altamente comprometida y competitiva para el logro de resultados de la organización (Guthrie, 2001; Camps y Luna-Arocas, 2006; Camps y Luna-Arocas 2009; Montoya, 2012).

Particularmente, en sector bancario hay una rigurosa selección de personal, con el objeto de captar a los mejores profesionales (contratación de titulados universitarios, preferentemente con experiencia en banca), como unos sistemas de promoción basados en la cualificación y resultados de los empleados (y no en la antigüedad, que era el criterio utilizado anteriormente).

Por lo que respecta a la segunda de las variables a considerar cabe esperar que una formación estratégica, que prepare a los trabajadores para hacer frente a las necesidades del puesto provocadas por cambios en el entorno (Bartel y Lichtenberg, 1987) o por nuevas políticas en la empresa, contribuya a lograr una fuerza laboral más cualificada, motivada y adaptable, que mejore la base de conocimiento de sus empleados (Gallie, 2001; Luna y Camps, 2006). De este modo, la formación supone un incentivo para el desarrollo de nuevas habilidades (Leonard-Barton 1992; Schuler y Jackson 1987a, Blackburn y Rosen 1993; Dánvila y Sastre, 2009). En este sentido, se trata de orientar a los empleados hacia objetivos a largo plazo. Así mismo, la planificación de carreras (Sanchis y Campos, 2010) y el desarrollo interno de los recursos humanos es muy importante para maximizar la utilización de los recursos humanos.

De las diferentes variables analizadas, la formación es probablemente la práctica de recursos que más se ha desarrollado en la banca española durante esta última década. Pero la formación, puede generar una incongruencia cuando no va unida a una mayor valoración, y a las posibilidades de promoción (Sanchis y Campos, 2010). No obstante, desde la gestión de alto compromiso, se da una gran importancia a la inversión en formación y desarrollo del empleado y será continua y evaluada.

La provisión de oportunidades hace referencia a la concepción del trabajo como un medio u oportunidad para aprender, aumentando el nivel de responsabilidad del empleado en su trabajo y fomentando el trabajo en equipo. Así, en cuanto a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, se presupone que si los derechos de decisión residen en aquellos individuos que poseen un mayor conocimiento acerca de las tareas y procesos, la empresa estará más capacitada para identificar y corregir los problemas tan pronto como éstos tengan lugar (Pfeffer, 1998; Wright, 1999). Es decir, la delegación de poder en los niveles inferiores supone un incentivo para que los individuos utilicen y desarrollen su conocimiento de forma efectiva,

aumentando el nivel de responsabilidad del empleado en su trabajo (Drach-Zahavy, 2004).

En referencia al esfuerzo por reducir la división del trabajo, fuente de trabajadores poco motivados e implicados en el desempeño su trabajo (Wood y Albanese, 1995) y mitigar estos problemas las herramientas más novedosas que se han incorporado a la gestión del trabajo y de los recursos humanos han sido: la rotación de los trabajadores; se permite la realización de diferentes tareas, asociadas a diferentes puestos de trabajo. La utilización de equipos de trabajo y el empleo de grupos para resolver problemas específicos (Huselid, 1995; Guthrie, 2001).

En definitiva, la provisión de oportunidades desde la óptica de alto compromiso, tiene que ver con la concepción del trabajo como una oportunidad para aprender, aumentando el nivel de responsabilidad del empleado en su trabajo y fomentando el trabajo en equipo (Tzaffir, 2006). De este modo, el sistema de alto compromiso se trata de un planteamiento de recursos humanos orientado al empleado, e implica la participación activa de éstos en la toma de decisiones, por lo que han de proporcionar los recursos y el apoyo organizativo necesario para ello (Roca et al., 2002).

La provisión de incentivos hace referencia a los sistemas de retribución y se define como el total de percepciones económicas, ya sean dinerarias o en especie, que la empresa paga por la prestación profesional, y que incluye el salario base más los complementos que se puedan establecer (Soler y Moreno, 2013; Sanchis y Campos, 2010)

Desde la gestión de alto compromiso, se considera que aquellas empresas que retribuyan a sus empleados en función de su rendimiento y no del escalafón que ocupen en la jerarquía del organigrama de la empresa (Cobb, 1995), conseguirán que éstos estén más motivados y comprometidos con los objetivos de la organización. En la entidad se debe percibir que la retribución que se recibe es justa en relación con la de otros compañeros y otras entidades semejantes (Lam, 2002), se establecerán salarios por encima de la media del mercado (Boxall y Steeneveld 1999; Leonard Barton, 1992) lo que en último lugar, redundará positivamente en su motivación (Sanchis y Campos, 2010). Del mismo modo, bajo el prisma de desarrollo de la responsabilidad social de los recursos humanos, se incentiva al empleado incrementándose su compromiso con la empresa y su motivación (Alí et al., 2010). En el ámbito de la retribución, se establecen aspectos que reflejan las expectativas de los empleados y que supone una orientación

hacia salarios justos y competitivos respecto del mercado, dando a cada uno lo que se merece (Vaughan 2012; Awwad y Agti, 2011). Como ocurre con los sistemas de alto compromiso, se establece una correspondencia entre las responsabilidades del puesto y la retribución percibida y se establecen salarios justos y equitativos, por encima de la media. Además, la retribución variable de los equipos de trabajo es contemplada en ambas visiones. Se evalúa el rendimiento de los trabajadores respecto a unos objetivos comunes (Amstrong, 2012), lo que ayuda al trabajador a su desarrollo profesional y contribuye al desarrollo del capital humano de la entidad. Por otra parte, la retroalimentación que recibe el empleado le puede servir como fuente de satisfacción, lo que se traduce en un mejor desempeño en su puesto de trabajo (Lei et al, 1999).

En definitiva, **los sistemas** de trabajo de alto rendimiento están diseñados para mejorar el desempeño organizacional, mejorando la capacidad de los empleados, el compromiso y la productividad. Los principales argumentos, que se han establecido para la incorporación de estas prácticas de alto compromiso han sido dos: por un lado, permite a la organización ser más efectiva (Lawler, 1992; Boxall, 2011), y por otro, aumenta la aprobación social de este modelo en contraposición al estilo taylorista tradicional, basado en el control estricto y la subordinación de los empleados (Sashkin, 1984). Básicamente, este enfoque pone énfasis en el empleado y una fuerza de trabajo competente y comprometida (Aguinis, 2013) como la responsabilidad social interna de recursos humanos (Satu y Maarit, 2011).

No obstante, no ajenos al debate aún existente sobre los efectos contraproducentes sobre el bienestar del empleado de dichos sistemas (Peccei et al. 2013), en la revisión de la literatura hay una amplia evidencia empírica, que sugiere una asociación positiva entre las practicas de alto rendimiento y los diferentes modos de considerar el bienestar del empleado como la satisfacción y el compromiso (Stirpe et al., 2014). Se propone que la integración de la responsabilidad social y la dirección de recursos humanos pueden ayudar a valorar todos aquellos aspectos ético, sociales en referencia a los empleados. Así, la responsabilidad social corporativa deben colaborar con la dirección de recursos humanos para la obtención de un sistema de practicas responsable estratégico (Orlitzky y Swanson, 2006; Shen, 2011)

De este modo, el sistema de las prácticas de alto compromiso orientadas a generar un alto rendimiento en la empresa (Huselid, 1995) y que sirven de modelo de gestión de recursos humanos (Truss et al., 1997) vamos a considerarlas como un aspecto

básico para la gestión responsable de los recursos humanos, pero consideramos los aspectos sociales que hacen reforzar no solo el compromiso con el empleado sino también con la sociedad.

Las prácticas de alto rendimiento permiten reforzar el compromiso de los empleados con la empresa, y su cultura empresarial y, por tanto hacia la responsabilidad social. De este modo, la relación de empleo basada en el compromiso, se establecerá como eje de referencia del mismo modo que en la gestión estratégica de los recursos humanos (Lepak and Snell, 1999).

Por la interconexión, por un lado del concepto la gestión de alto compromiso enfocado hacia la relación empresa-empleado (Martí, 2008; Wood y de Menezes, 2011) y de otro lado, de RSC desde la perspectiva de los recursos humanos (Inyang et al. 2011) orientado hacia las relaciones empresa-ciudadano (empleado como ciudadano, Kwaku et al., 2013) adquiere sentido que la estrategia de gestión de alto compromiso, aparezca integrada en la estrategia de responsabilidad social de los recursos humanos, y que por tanto pueda compartir su estructura básica, complementada con aspectos demandados por el empleado, como ciudadano integrado en la empresa y en la sociedad en general.

Además, permite una orientación de gestión de los recursos humanos, dada la laguna en la literatura especificando que prácticas concretas de recursos humanos pueden facilitar resultados sociales (Arnaud y wasieleski, 2014).

En definitiva, la delimitación del concepto RSCE de los recursos humanos nos lleva a considerar las dimensiones de la “arquitectura de un sistema de rsc estratégica de los rh” que son derivadas, a partir de la arquitectura de un sistema de las mejores prácticas o sistema de alto compromiso. Además lo alinearemos con los principios de la responsabilidad social corporativa que busca incorporar todos esos aspectos ético, sociales en referencia a los empleados (Boyd y Gessner, 2013) y ayuda a envolver las prácticas socialmente responsables (Mason y Simmons, 2011; Shen 2011).

Tabla 5.
Dimensiones de la
“Arquitectura de un sistema de RSC estratégico
de los Recursos Humanos”.

	<p style="text-align: center;">DIMENSIONES</p> <p style="text-align: center;"><i>“Arquitectura de un sistema de RSC estratégico de los recursos humanos”</i></p>
<p style="text-align: center;">EMPRESA - EMPLEADO - CIUDADANO</p>	<p>Configuración DESARROLLO DE HABILIDADES RESPONSABLE</p>
	<p>Configuración PROVISION DE OPORTUNIDADES RESPONSABLE</p>
	<p>Configuración PROVISION DE INCENTIVOS RESPONSABLE</p>

De este modo se propone dar una estructura integradora, que recoge también elementos sociales referentes a los empleados. Así a pesar de que los sistemas de recursos humanos de alto compromiso pudiesen generar tensión entre los intereses de la organización y los intereses de los empleados (Kramar 2006), y se les acuñe el estar más orientados hacia la productividad (Legge, 1995) y menos hacia el bienestar del empleado (Guest, 1997) y aspectos éticos (Pinnington et al., 2007) al aparecer integrados en la responsabilidad social corporativa podría responder a la demanda de investigación de la generación de estructuras sólidas, que integren también los aspectos ético, sociales en los sistemas de recursos Humanos (Winnstanley y Wooddall, 2000; Guest y Woodrow, 2012).

La siguiente tabla recoge un esquema básico que nos ayuda a entender el nexo de la gestión de alto compromiso y la responsabilidad social corporativa referente a empleados que nos permitirá definir la gestión responsable estratégica de los recursos humanos o responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos

Tabla. 6

Nexo gestión de alto compromiso y responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos (*“Nueva SHRM”*)

	<i>“Arquitectura del Sistema GAC”</i>	
EMPRESA- EMPLEADO- CIUDADANO	CONFIGURACION DESARROLLO DE HABILIDADES RESPONSABLE <i>(Abilities)</i>	RSC RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICA (RSCE- RH)
		<i>Prácticas de Selección y Contratación Responsables</i>
		<ul style="list-style-type: none"> - Prácticas de no discriminación. - Prácticas de igualdad de oportunidades. - Prácticas de contratación indefinida. - Prácticas relacionadas con el voluntariado corporativo
		<i>Prácticas de Formación y Promoción Responsable</i>
		<ul style="list-style-type: none"> - Prácticas de formación continua. - Prácticas de promoción
	CONFIGURACION PROVISION DE OPORTUNIDADES RESPONSABLE <i>(Opportunities to participate)</i>	<i>Prácticas de participación del empleado Responsables</i>
		<ul style="list-style-type: none"> - Prácticas de Empowerment. - Prácticas de Comunicación eficaz y diálogo - Prácticas de participación en la toma de decisiones.
	CONFIGURACION PROVISION DE INCENTIVOS RESPONSABLE <i>(Motivation)</i>	<i>Prácticas de Compensación y Retribución Responsable</i>
		<ul style="list-style-type: none"> - Prácticas de salarios justos por encima de la media - Prácticas de Retribución orientada a los equipos de trabajo - Prácticas de incentivos económicos y no económicos para garantizar el compromiso del empleado con la organización - Prácticas de Incentivos sociales.

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la arquitectura del sistema óptimo de recursos humanos o sistema de “buenas practicas” donde se ha considerado como pilar básico los tres componentes de la gestión de alto compromiso, que se agrupan en tres dimensiones (desarrollo de las habilidades, provisión de oportunidades y la provisión de incentivos). Cada una de estas dimensiones representa variables latentes, que responden a una lógica organizativa que subyace al uso de determinadas prácticas.

La consideración de los componentes de la GAC, supone adoptar una perspectiva centrada en sistemas de recursos humanos más que en prácticas aisladas y, en consecuencia, se asume que existe un ajuste interno entre las prácticas que conforman cada una de las dimensiones de la gestión responsable estratégica de los recursos humanos.

Fundamentalmente, al tratarse de un sistema que continúa abierto (Ferris et al. 1999; Roche, 1999) nos permitiría considerar las diferentes prácticas sociales en esta estructura y poder avanzar en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica respecto al sistema óptimo ya existente. Del mismo modo, debemos destacar, que el marco de prácticas socialmente responsables de recursos humanos tampoco está cerrado (Duque, 2012).

Además, las prácticas de recursos humanos orientadas hacia la responsabilidad social, deben afectar positivamente al comportamiento de los empleados, y mejorar o mantener los resultados organizativos (Schen, 2011).

En esta dirección, a continuación analizamos particularmente cada dimensión que, desde el ámbito estratégico, comprende un “sistema de buenas practicas”, considerando este sistema de dirección de los recursos humanos como parte de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos (Becker, 2011; Boesso and Michelin, 2010), viendo los respectivas componentes para el desarrollo de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos:

Cuadro.1 Resumen de Componentes de la Gestión Responsable Estratégica de los Recursos Humanos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS ESTRATEGICA		
<i>Dimensión</i>	<i>Prácticas de Selección y Contratación responsables</i>	Autores
DESARROLLO DE HABILIDADES RESPONSABLE <i>(Abilities)</i>	No Discriminación	Cooke y Saini (2012); Lam (2010); Demuijnck, (2009); Tascón 2008; Beaupré et al. (2008)
	Igualdad de oportunidades	Lu et al. (2012); Pérez et al. 2012; Agudo-Valiente et al.,(2012); Gallardo y Sánchez (2012); Lam (2010); Cohen (2010)
	Contrataciones fijas y empleo a largo plazo	Tekin (2005)
	Respeto a los Derechos Humanos	Sharma (2009); Cornelius (2008); Cohen (2010)
	Inclusión desfavorecidos	Gond (2011)
	Voluntariado Corporativo	Muthuri et al. (2007); Gallardo y Sánchez (2012); McCallum et al., (2013)
	Salud y Seguridad	Betrasten (2003); Chatillon (2005); Hofmann (2006); Pheffer (2010); Howard y Buenar, (2012); Syeda y Salman, (2012);
	<i>Prácticas de Formación y Promoción responsables</i>	Turker (2009); Aguinis y Kraiger (2009); Thang (2012); ISO, 26000, 2010; Surruca (2010)

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS ESTRATEGICA (continuación)		
<i>Dimensión</i>	<i>Prácticas de participación del empleado responsables</i>	Autores
PROVISION DE OPORTUNIDADES RESPONSABLE <i>(Opportunities to participate)</i>	Empowerment	Du et al., (2010)
	Comunicación eficaz y diálogo	Preuss et al., (2009); Uusi-Rauva y Nurkka (2010); ISO, 26000; GRI, 2013
	Trabajo en equipo	Sánchez y Gallardo (2013)
<i>Dimensión</i>	<i>Prácticas de compensación y retribución responsables</i>	
PROVISION DE INCENTIVOS RESPONSABLE <i>(Motivation)</i>	Salarios justos por encima de la media	Lou et al.(2007); Awwad y Agti (2011); Amstrong, (2012)
	Retribución orientada a los equipos de trabajo	Lei et al.,(1999)
	Incentivos económicos y no económicos para garantizar el compromiso del empleado con la organización y existencia plan de pensiones	Cornelius (2008); Guest (2011); Al-bdour et al., (2012); Danial et al.,(2012); Soler y Moreno (2013)
	Conciliación vida laboral- familiar	Meil et al., (2008); Guess (2011); Pasamar y Valle (2011); Al-bdour et al., (2012);Villafañe (2013); Arredondo et al.,(2013); Biedma y Medina (2014); Kim (2014)

Fuente: Elaboración propia.

a) Dimensión de Desarrollo de Habilidades Responsable.

Se basa en la idea de que la entidad debe aprovechar más y mejorar el potencial de sus empleados y el de su organización. El desarrollo de habilidades para la organización puede llevarse a cabo a través de los procesos de selección y contratación y la formación de los empleados. Desde el ámbito de desarrollo de la responsabilidad social, los procesos de selección tendrían un carácter riguroso (Sharma et al., 2009; DeVoorde et al., 2012), para poder atraer y retener al mejor talento (Greening y Turban, 2000; Bauman y Skitka, 2012; Vinerean et al., 2013) e irían más allá de los mínimos legales establecidos, considerando las necesidades y expectativas del empleado en la empresa como las necesidades y expectativas de un empleado como ciudadano integrado en una empresa.

Siguiendo en esta misma línea, concretamente, los procesos de selección se adoptarían desde el respeto a los derechos humanos (Cornelius, 2008; Sharma et al., 2009) y bajo aspectos tales como la *diversidad* (raza, género, religión, discapacidad, nacionalidad y otras circunstancias sociales o personales) en las plantillas (Beaupré et al., 2008; Tascón, 2008; Demuijnck, 2009; Lam y Khare, 2010; Cooke y Saini, 2012). La discriminación en el trato de los trabajadores, es algo que va más allá de los derechos laborales y que se sumerge en el terreno de los derechos humanos (GRI, 2013).

Además, los procesos de selección se adoptarían desde la *igualdad de oportunidades* (Lam y Khare, 2010; Lu et al., 2012; Pérez et al., 2012; Agudo-Valiente et al., 2012; Gallardo y Sánchez, 2012), llevándose a cabo acciones cuyo objetivo es garantizar la igualdad entre todas las personas para acceder a un puesto de trabajo. La igualdad de oportunidades representa una oportunidad para la empresa para reducir el desempleo y la discriminación, y promueve el respeto de los individuos y los derechos humanos de los empleados (Cohen, 2010). La diversidad y la igualdad de oportunidades puede potenciar el involucramiento, compromiso y sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa y afectar positivamente a los resultados organizativos (Cooke y Saini, 2012).

Otras medidas responsables socialmente se encuentran en la flexibilidad horaria y la contratación a tiempo parcial, ampliación de disfrute de tiempo de vacaciones, excedencia solidaria, excedencia formativa, cobertura bajas maternales, teletrabajo, etc. (Tabassum et al. 2011; Arredondo et al., 2013).

En esta misma línea y en lo que respecta al tipo de contrataciones, desde el desarrollo de la responsabilidad social (Tekin, 2005), se fomentan *contrataciones fijas* y de empleo a largo plazo, lo cual supone un nuevo reto para las entidades de crédito españolas (Sanchis y Camps, 2010).

Complementariamente, considerando otro tipo de empleado más allá de los empleados clave con habilidades especiales, debemos señalar que la acción social supone ir por encima de los mínimos legales establecidos, y dedicar recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico, que apoyan a personas desfavorecidas (Gond, et al., 2011). Así, desde el ámbito de la responsabilidad social de los recursos humanos, se fomenta la *contratación de colectivos con dificultades* de inserción laboral (mujeres, personas jóvenes, mayores de 45 años, personas solas con familiares dependientes, personas con alguna discapacidad, extoxicómanos o ex presidiarios, personas de distinta raza o religión).

Todo ello puede representar un complemento de motivación para la atracción y retención del mejor talento, ya que el empleado percibe un comportamiento ético y socialmente responsable por parte de la empresa (Greening y Turban, 2000; Kim y Park, 2011). En la literatura, se muestra como aquellas empresas que llevan a cabo actividades éticas, sociales y ambientales pueden generar un comportamiento positivo en los empleados, lo cual les mueve a la consecución de mejores resultados (Sharma et al., 2009; Valentine et al., 2008; 2011).

Adicionalmente, este tipo de actuaciones, por parte de la empresa motivan a *voluntarios* (Gallardo et al., 2010) que, por ejemplo, a través de programas de coaching o mentoring, consiguen desarrollar habilidades de los individuos contribuyendo a mejorar los resultados de la organización (Muthuri et al. 2009 McCallum et al. 2013). Por otro lado, desde el ámbito de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos (Betrasten, 2003; Abord de Chatillon, 2005; Hofmann, 2006; Zwetsloot et al., 2013) se establece, que las contrataciones se establezcan en 87 condiciones de *salud y seguridad para el empleado*. El desarrollo de la responsabilidad social supone atender tanto los riesgos físicos como psicosociales de los trabajadores. Los riesgos físicos se gestionan con políticas de promoción de la salud laboral y prevención de riesgos laborales. Los riesgos psicosociales como el estrés laboral, acoso laboral o físico en el trabajo (mobbing) o el síndrome de estar quemado es cada vez más habitual y sería conveniente tener presente la atención a los mismos (Howard y Buenar, 2012; Syeda y Salman, 2012).

Así, Pfeffer (2010) desarrolla la argumentación y afirma que una organización socialmente responsable también debería tener en cuenta los efectos de la gestión prácticas en el bienestar físico y psicológico de los empleados. Por ejemplo, prácticas de gestión relativas a las horas de trabajo, el diseño del trabajo, seguridad en el empleo, los salarios y los beneficios equidad influye significativamente en el bienestar de ese empleado. Políticas y programas de salud y seguridad en el ámbito del sector bancario, se refieren también a la información ofrecida sobre políticas con respecto al apoyo al empleado ante casos de violencia por parte de los clientes, atracos o ante requerimientos jurídicos derivados de la supuesta comisión de delitos en el ejercicio de su trabajo (GRI, 2013; Sanchis y Campos, 2010).

Además, dentro del ámbito de una contratación responsable, se establece el *respeto hacia los convenios establecidos a través del diálogo* (Peterson, 2004; Preuss et al., 2009). Los convenios colectivos se refieren a un conjunto de acuerdos laborales reconocidos por la entidad y convenios colectivos firmados con sindicatos independientes. Los sistemas de negociación colectiva y acuerdos retributivos y de condiciones de trabajo reflejarán los acuerdos alcanzados en materia laboral entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores. Las empresas que cuidan el ambiente de trabajo respetando los derechos humanos, siguiendo una conducta ética y social, los trabajadores perciben este ambiente de trabajo y se sentirán más cómodos obteniendo unos mejores resultados en el desempeño de sus tareas (Rupp et al., 2006).

Por otro lado, *la formación* constituye un conductor básico en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos (Turker, 2009; Thang, 2012). Las políticas de formación y desarrollo que se llevan a cabo en la entidad permiten a los empleados contar con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desarrollar sus tareas de un modo eficiente (Aguinis y Kraiger, 2009) y hacer frente a los cambios del entorno con una fuerza de trabajo más competitiva.

Se fomenta una formación orientada a la consecución de objetivos, de carácter permanente, que puede ayudar al desempeño de las tareas del empleado, especialmente el de niveles educativos básicos (ISO, 26000, 2010). Además de que la formación vaya orientada al desarrollo de habilidades, también ira adaptada a la cultura de la empresa (Surrucá et al., 2010).

b) Dimensión provisión de oportunidades responsable.

Una de las variables a considerar es la participación y se refiere a la posibilidad de aprender y tomar decisiones sobre la organización y gestión del trabajo por parte del empleado y fomentar la autonomía en el desarrollo de sus tareas a través del empowerment (Du et al., 2010).

Además, esta participación también podría extenderse hacia la toma de decisiones sobre cuestiones estructurales, referentes a su trabajo como condiciones salariales, vacaciones, permisos etc. En este sentido, según el GRI e ISO 26000, se establecerá una información y una comunicación eficaz basada en el diálogo delimitando canales de comunicación apropiados y negociaciones para abordar los problemas cotidianos de la empresa (Preuss et al, 2009; Uusi-Rauva y Nurkka, 2010).

La comunicación con los empleados, así como la determinación de sus puntos de vista es muy importante y permite a las empresas proporcionar información pertinente. Para identificar los asuntos clave, las empresas pueden participar en un diálogo con aquéllos. Esto se puede hacer de diferentes maneras, mediante estudios entre el personal, relaciones sindicales, talleres donde se intercambian debates sobre temas específicos y encuentros con expertos externos.

Otro método, es proporcionando a los empleados información de contacto y/o formularios o en forma de feedback a través de los informes hechos públicos o mediante el empleo de los sitios web de las compañías con el fin de fomentar que los empleados den su opinión sobre la información en la que estén interesados y su opinión sobre el comportamiento de la empresa con ellos (Iso 26000, 2010; GRI, 2013). Complementariamente, fomentando la igualdad de oportunidades puede potenciar el involucramiento, compromiso y sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa y afectar positivamente a los resultados organizativos (Cooke y Saini, 2012; Sánchez y Gallardo, 2013).

c) Dimensión de incentivos responsable.

Se establecen beneficios de carácter no monetario, que retienen a los presentes empleados e incentivan a trabajar en ese lugar a los potenciales empleados (Bhattacharya et al., 2008).

En este sentido, los programas de conciliación y compatibilidad del horario laboral, es un tema que gana cada vez más importancia a la hora de abordar la RSC en el ámbito laboral. La caída de la natalidad y la calidad de vida de los trabajadores han podido influir en su auge en los últimos tiempos. Entre las medidas se encuentran la flexibilidad horaria, ampliación de disfrute de tiempo de vacaciones, excedencia solidaria, excedencia formativa, cobertura bajas maternales etc. (Maertz y Boyar, 2011). Otros beneficios sociales al margen de la remuneración monetaria tienen que ver con ayudas a la vivienda, planes de pensiones complementarios, ayudas a la formación, ayudas para la manutención, transporte, seguros de salud, ayudas a la enseñanza de hijos o familiares, para guarderías y ofertas de ocio y otros servicios sociales (Cornelius, 2008).

Del mismo modo, otros beneficios adicionales a los legalmente exigidos son un factor determinante para la retención de los empleados y es la participación en los beneficios de la entidad, que puede convertirse en un incentivo para los empleados de la organización (GRI, 2013).

En el ámbito de la responsabilidad social, se contemplan medidas de *conciliación de la vida laboral-personal* a fin de atender a las necesidades del empleado, y sus demandas, y contribuir a logro de unos mayores resultados (Meil et al., 2008; Guess, 2011; Pasamar y Valle 2011; Al-bdour et al 2012; Villafañe, 2013; Biedma y Medina, 2014). La conciliación de la vida laboral y familiar es cada vez más importante y tenido en cuenta en las empresas (Kim, 2014) y representa un conjunto de medidas que informan sobre los esfuerzos para facilitar el compaginar la vida familiar con la laboral (Villafañe, 2013).

5. Delimitación de Resultados Organizativos en el estudio.

La responsabilidad social corporativa y su relación con la gestión de los recursos humanos no aparecen bien definido claramente en la literatura y se ha estudiado en apartados anteriores delimitando lo que denominamos responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica (marco integrador de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos y la gestión estratégica de los recursos humanos). Así, desde una perspectiva estratégica y en el ámbito de la relación de la empresa con su empleado hemos definido la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos, la cual estará conformada por el conjunto de actividades responsables, que realiza la empresa hacia los empleados y las cuales afectan por tanto directamente a la forma en que se lleva a cabo la gestión de los recursos humanos.

El rendimiento organizacional se refiere a la medida y evaluación del grado de consecución de los objetivos de gestión marcados en los programas previstos de una organización (Dyer y Reeves, 1995). Para medir el rendimiento, los académicos (Boselie et al. 2005) han utilizado diferentes indicadores. Algunos de ellos apuestan por indicadores financieros (la rentabilidad, el rendimiento de la inversión, la tasa de crecimiento de los ingresos y las ganancias por acción y otros por no financieros (la productividad, la cuota de mercado, nivel de logro de los objetivos organizacionales, imagen corporativa, la satisfacción del cliente y flujo de empleados. Dyer y Reeves (1995) establecen que el rendimiento incluye:

- Resultados financieros: beneficios, ventas, porción de mercado, etc.
- Resultados organizacionales: cuantificación de resultados como productividad, calidad, eficiencia, etc.
- Resultados relacionados con los recursos humanos: impacto en las actitudes y comportamientos de los empleados como satisfacción, compromiso o intención de marcharse de la organización.

En la siguiente tabla recogemos una revisión de los indicadores de resultado utilizados habitualmente en la literatura de gestión de recursos humanos:

CUADRO 2.

REVISION DE INDICADORES DE RESULTADO EN LA LITERATURA DE DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

	AUTORES	PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS ANALIZADAS	RESULTADOS ANALIZADOS
1	Arthur, J.B. (1994)	Tipos de sistemas de GRH: control y compromiso, sobre la productividad	Rotación del puesto de trabajo, diseño amplio del puesto de trabajo, contratación selectiva, formación continua, evaluación del desempeño, retribución contingente, equipos autodirigidos y participación
2	Guest, D., Hoque, K. (1994)	Diseño amplio del puesto de trabajo, contratación selectiva, formación continua, retribución competitiva, participación en los beneficios, equipos autodirigidos, grupos de resolución de conflictos, seguridad laboral y eventos sociales.	Productividad de los empleados y calidad del servicio
3	Koch, M.J., McGrath, R.G.(1996)	inversiones en planificación de RH ;Inversiones en contratación; Inversiones en desarrollo profesional	Ventas por empleado
4	Delery, J.E., Doty, D.H.(1996)	Oportunidades de desarrollo de carrera profesional, formación, evaluaciones orientadas a los resultados, reparto de beneficios, participación, seguridad laboral, descripciones de puesto de trabajo amplias.	Rentabilidad de los activos medios (ROA) y rentabilidad sobre recursos propios (ROE)
5	Macduffie, J.P. (1995)	Rotación de puestos, autonomía, contratación selectiva, formación continua, retribución contingente, equipos autodirigidos, grupos de problemas, distancia jerárquica.	Productividad por empleado
6	Delaney, J.T., Huselid, M.A. (1996)	contratación selectiva, formación, retribución contingente, nivel de toma de decisiones, gestión de quejas	Rendimiento organizacional percibido Rendimiento del mercado percibido
7	Lowe, J., Delbridge, R., Oliver, N. (1997)	Contratación selectiva, formación extensiva, paga basada en rendimiento, empowerment, amplio diseño del puesto de trabajo	Rendimiento operativo: productividad y absentismo laboral
8	Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1998)	Contratación selectiva, formación extensiva, paga basada en rendimiento, empowerment, amplio diseño del puesto de trabajo	Ventas y rentabilidad empresarial
9	Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins Jr., G.D., Gupta, N. (1998)	salario medio, estabilidad laboral, formación, monitorización electrónica, evaluación del desempeño, tiempo en carretera, contratación selectiva	Rotación voluntaria e involuntaria
10	Wood, S., De Menezes, L. (1998)	círculos de calidad, reuniones de equipo, información de la dirección, retribución, control horario, reclutamiento interno, contratación selectiva, análisis de las necesidades formativas, evaluación del desempeño, paga de méritos, paga de beneficios, beneficios sociales, divulgación de información	Productividad, rotación, absentismo, clima laboral rendimiento financiero, creación de puestos de trabajo

11	Guest, D., Conway, N. (1999)	Formación y desarrollo, evaluación formal, promociones internas, feedback de los resultados organizativos, diseño variado de puestos de trabajo, retribución contingente, programas de implicación	Satisfacción laboral y compromiso organizacional y permanencia
12	Batt, R. (2002)	Contratación selectiva, formación, retribución competitiva, autonomía en el puesto de trabajo, equipos de trabajo, seguridad laboral.	Ratios de rotación Resultados: crecimiento de las ventas
13	Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. Shelen, M. (2003)	selección, formación y desarrollo, evaluación, flexibilidad retributiva, diseño del puesto de trabajo, comunicación, seguridad laboral, conciliación, calidad del trabajo	Productividad, rotación Resultados: ventas por empleado, beneficio por empleado, y resultados financieros
14	Gould-Williams, J. (2004)	análisis del puesto de trabajo, contratación selectiva, formación, retribución contingente, comunicación, participación, equipos de trabajo, reducción de la jerarquía, seguridad laboral	Compromiso, confianza, permanencia, motivación
15	Shih, H.-A., Chiang, Y.-H., Hsu, C.-C. (2007)	Prácticas de alto rendimiento: selección, formación, información y participación, implicación de los trabajadores, desempeño relacionado con las prácticas de motivación, seguridad laboral	confianza, compromiso, satisfacción y atracción de nuevos empleados y retención de los propios Resultados organizativos: ventas, ingresos netos, cuota de mercado
16	Ngo, H.-Y., Lau, C.-M., Foley, S. (2008)	25 prácticas de RH agrupadas en cuatro factores: formación y desarrollo, compensación orientada a la Retención, compensación basada en la antigüedad y el factor diversidad.	Satisfacción de los empleados, permanencia de los empleados. Resultados: ventas, beneficio neto, desarrollo de nuevos productos/servicios
17	Chen, C.-J., Huang, J.-W. (2009)	Prácticas estratégicas de RH: contratación selectiva, formación, evaluación formal del desempeño, compensación y participación	capacidad de gestión del conocimiento y resultados en la innovación
18	Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., Xin, K.R. (2009)	selección, formación, evaluación, desarrollo, compensación contingente, promoción interna, beneficios, participación, comunicación y seguridad y salud	Confianza, compromiso y Permanencia
19	Theriou, G.N., Chatzoglou, P.D. (2009)	seguridad, contratación selectiva, trabajo en equipo y descentralización, formación, comunicación interna, desarrollo profesional, descripciones del puesto amplias, y armonización	Uso del conocimiento, Integración de las capacidades, compromiso organizacional Resultados: innovación, rendimiento del mercado, rentabilidad corporativa
20	Razouk, A.A. (2011)	prácticas de alto rendimiento: evaluación vinculada al rendimiento, a la formación y a la promoción, incrementos salariales individuales, reparto de beneficios, información, discusiones de grupo y trabajo en equipo, grupos de calidad	Clima laboral, confianza, innovación y rentabilidad
21	Jiang, Wang, y Zhao (2012)	reclutamiento y la selección, el sistema de recompensas, el diseño del trabajo y el trabajo en equipo	Creatividad, innovación
22	Ishtiaque, Muhammad y Shamsul (2015)	prácticas de alto rendimiento: Selección, formación, compensación, trabajo flexible, participación decisiones	Comportamiento proactivo de los empleados

Fuente: Elaboración propia

En resumen, en la literatura de los estudios del impacto de la gestión de recursos humanos y los resultados organizativos se han considerado una gran diversidad de indicadores de resultado. No obstante, Dyer y Reeves (1995) señalan que el ratio de rotación voluntaria-retención, la productividad y los ratios financieros son las medidas de eficacia organizativa más utilizadas para evaluar el efecto que la gestión de recursos humanos puede ejercer en los resultados de la organización. Además existe un reconocimiento tácito en numerosos estudios de que los mejores indicadores del rendimiento organizacional son los indicadores financieros (Boselie et al., 2005), pero cuando queremos establecer un vínculo entre el rendimiento organizacional y la gestión de los recursos humanos algunos autores plantean ciertas dudas sobre este punto, ya que afirman que hay un problema de distancia causal entre la gestión de los recursos humanos y su efecto directo sobre los resultados financieros de la empresa (Guest, 1997). Los académicos que respaldan esta afirmación consideran que son muchas las variables, tanto internas como externas que pueden afectar a las organizaciones, debilitando el vínculo directo entre rendimiento organizacional y gestión de los recursos humanos. Aunque la literatura ha acumulado un amplio conocimiento sobre la relación entre la gestión de recursos humanos y el resultado organizativo, principalmente medido en términos financieros (Dyer y Reeves, 1995; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Bae y Lawler, 2000; Hutchinson et al., 2003), el conocimiento sobre la contribución de la gestión de recursos humanos al resultado de innovación es aún escasa, por lo que se requiere mayor investigación en la relación entre la gestión de recursos humanos y la innovación (Laursen y Foss, 2003; Shipton et al., 2006).

Complementariamente, según Becker y Gerhart, 1996, la variable dependiente apropiada puede variar y se debería tener presente el contexto particular hacia donde va dirigida. En nuestro estudio se focaliza sobre el impacto de la gestión responsable estratégica de los recursos humanos en empresas grandes donde se presta una especial atención a la relación con los recursos humanos. Consecuentemente, se han incluido indicadores que están mas directamente relacionados con ello. En concreto hemos considerado los resultados de capacidad de innovación, capacidad de atraer y retener talento y los resultados empresariales.

La primera medida de resultado se refiere a la **capacidad de innovación**.

La capacidad de innovación es un concepto complejo, y numerosos estudios utilizan, indistintamente, los conceptos de capacidad de innovación y de innovación e, incluso, miden la capacidad de innovación a través de los indicadores que miden la innovación (Tidd et al., 1997; Tang, 1998; Calentone et al., 2002; Pavitt, 2003; Perdomo-Ortiz, et al., 2006; Terziovski, 2007; Sáez, Aramburu y Rivera, 2009; Céspedes et al., 2013). De esta forma, habitualmente, la capacidad de innovación se conceptualiza y mide a través de los indicadores y de las dimensiones de la innovación (Lawson y Samson, 2001; Calentone et al., 2002; Pavit, 2003; Perdomo-Ortiz, et al., 2006; Terziovski, 2007).

Algunas de las definiciones más relevantes encontradas en la literatura entienden la capacidad de innovación como la capacidad que permite a la empresa crear, ampliar o modificar su recurso básico, el conocimiento (Helfat et al., 2007). Otros autores, definen la capacidad de innovación como la predisposición cultural de la empresa para innovar, considerando, que surge de una cultura organizacional que estimula a los empleados a ser innovadores en el desarrollo de nuevos productos o procesos (Santos Vijande y Álvarez-González, 2007). Otros la definen en base a su potencial para poder innovar (Terzouovski, 2007).

De forma complementaria para clarificar el concepto de innovación surge la necesidad de precisar cómo medirla. En este trabajo se conceptualiza la innovación como la capacidad de innovar y hace referencia al potencial de la empresa para desarrollar nuevos productos y servicios. La variable capacidad de innovación se hará operativa empleando un instrumento de medida basado en la escala desarrollada y validada por Covin y Slevin (1989) y posteriormente utilizada por Li y y Atuahene-Gima (2002). Esta escala adopta un enfoque basado en medir los outputs del sistema de innovación. Dicho enfoque ha sido utilizado frecuentemente utilizado en la literatura de innovación (Delgado- Verde et al., 2011; Díaz et al., 2006; Tsai y Ghosal, 1998). Así se utiliza como proxy de este concepto un constructo compuesto por 3 ítems consistentes en evaluaciones del directivo del output de innovación de su empresa en relación con los de la competencia, sobre a) la variedad de líneas de producto, ya que una amplia variedad de líneas de producto supone una mayor capacidad de innovación comparada con una o pocas líneas de producto; b) la introducción de nuevos productos en el

mercado, ya que supone una manera directa de comprobar el número de innovaciones exitosas en la empresa (Delgado- Verde et al., 2011) y c) el compromiso general con el desarrollo y comercialización de nuevos productos. Esta escala está más centrada en innovaciones de producto/ servicio que en innovaciones de proceso más difíciles de medir y que se prestan en mayor medida, a la subjetividad del encuestado.

La segunda medida de resultado considerada es la **capacidad para atraer y retener talento** en la organización.

La atracción y la retención de empleados estratégicos, reteniendo así el talento en la organización, es uno de los objetivos actuales y de futuro del área de recursos humanos que requiere de una mayor investigación (Holtom et al., 2008; Allen et al., 2010; Shaw, Dineen, Fang y Vellella, 2009; Thite, 2010). Se refiere a la capacidad para gestionar la atracción y retención del talento de la empresa. En concreto, la gestión de la retención se puede definir como un proceso estratégico y coherente que comienza por conocer las razones por las que los empleados se vinculan a la organización (Fitz-enz, 1990; Davies, 2001; Chew, 2004). Tratar de retener y comprometer a los empleados con la organización implica, por tanto, comprender lo que necesitan para estar satisfechos en sus trabajos y asumir que dichos empleados responden positivamente, cuando sus empresas prestan atención a sus necesidades y tratan de motivarlos e implicarlos (Dobbs, 2001; Chew, 2004). La retención requiere del conocimiento sobre cómo y por qué los empleados deciden abandonar la organización para, de este modo, poder diseñar medidas eficaces que logren dicha retención.

Además, el estudio de la rotación voluntaria y de la retención están muy relacionados, por ello, para conceptualizar la capacidad de retención, los investigadores han recurrido a estudiar la rotación voluntaria e, incluso, las conciben como “dos caras de una misma moneda” (White, 2001; Chawla, 2005) y, por tanto, tiene sentido estudiarlas de forma conjunta (Hulin, 1991; White, 2001).

En definitiva, en situaciones de crisis económica la adecuada gestión del talento se convierte en una preocupación crítica para las empresas que consideran este elemento fundamental para su supervivencia y crecimiento al ser una fuente de ventajas competitivas (Marin y Verdier, 2012).

La tercera y última medida se refiere a **los resultados empresariales**.

Los resultados empresariales indican el éxito que la organización alcanza en el mercado y recoge medidas del resultado de sus actividades medido, principalmente, en términos financieros y de mercado. Los estudios revisados en el ámbito de la gestión de recursos humanos, habitualmente, miden el impacto final de esta función a través de medidas como la rentabilidad económica, la cuota de mercado, los beneficios, el desarrollo de productos, el ratio de crecimiento de ventas (Dyer y Reeves, 1995; Delery y Doty, 1996). Además, en este trabajo, la variable resultados empresariales también incluye un componente relativo a la satisfacción de los clientes (Gounaris 2005; Rafiq y Ahmed, 2000).

Con estas definiciones, hemos presentado los resultados organizativos del modelo de esta investigación: capacidad de innovación, capacidad de atracción y retención de talento humano, y resultados empresariales. De este modo, a continuación estableceremos el modelo teórico de nuestra investigación, analizando las relaciones existentes entre las variables consideradas en el modelo y formularemos las hipótesis correspondientes al respecto.

6. Resumen Capítulo 1.

El propósito de este capítulo es definir la Responsabilidad Social Corporativa, a través de dos dimensiones, comúnmente utilizadas, interna y externa (Libro Verde de las Comunidades Europeas de 2001). La Teoría de Recursos y Capacidades y su visión dinámica, nos servirá de base teórica para el estudio, ya que resalta los elementos internos e intangibles de las empresas, que permiten la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Su aplicación, nos conducirá a analizar la responsabilidad social corporativa, como un recurso intangible estratégico que genera y desarrolla otros intangibles, que permiten diferenciarse en un entorno global y crean valor para la empresa. Dada la importancia de las personas y el capital humano como intangible principal en las empresas, nos hemos centrado en analizar su gestión desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa.

Para ello, nos situamos en la responsabilidad social corporativa a nivel interno y más concretamente en lo referente a la gestión de los recursos humanos. Analizamos la responsabilidad social corporativa interna de los recursos humanos estratégica y delimitamos el concepto, haciendo hincapié en la relación de compromiso como precondition para el desarrollo de la responsabilidad social de los recursos humanos (empresa-empleado-ciudadano), y las dimensiones básicas de la arquitectura de un sistema de responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos a partir de la estructura básica de un sistema óptimo de buenas prácticas o prácticas de alto compromiso.

Para finalizar se analizan los resultados organizativos habituales en la literatura de gestión de los recursos humanos, se definen dichos resultados organizativos para esta investigación, y se extraen a modo de resumen las principales ideas llevadas a cabo en el capítulo.

CAPÍTULO 2.

Modelo Conceptual e Hipótesis

MODELO RELACIONAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS MEDIANTE UN SISTEMA DE ALTO COMPROMISO Y LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS

CAPITULO 2.

MODELO RELACIONAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS MEDIANTE UN SISTEMA DE ALTO COMPROMISO, Y LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS.

2.0. Introducción.

2.1. Modelo Conceptual y Pregunta de Investigación.

2.2. Relaciones entre Gestión Estratégica de la RSC de los Recursos Humanos mediante un sistema de alto compromiso y Resultados organizativos.

2.2.1. Gestión responsable estratégica de recursos humanos mediante el sistema de alto compromiso de recursos humanos y Resultados de innovación.

2.2.2. Gestión responsable estratégica de recursos humanos mediante el sistema de alto compromiso de recursos humanos y Resultados de Capacidad de atracción y retención de talento.

2.2.3. Gestión responsable estratégica de recursos humanos mediante el sistema de alto compromiso de recursos humanos y los Resultados Empresariales.

2.3. Resumen de las Hipótesis del Modelo Conceptual.

2.4. Resumen Capítulo 2.

CAPITULO 2.

MODELO RELACIONAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS MEDIANTE UN SISTEMA DE ALTO COMPROMISO, Y LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS.

2.0. Introducción

En el capítulo se desarrolla un modelo conceptual, que pone de manifiesto la relación entre la responsabilidad social de las empresas y la dirección estratégica de los humanos. Hasta el momento, ambas disciplinas han avanzado de manera aislada (Barrena-Martínez et al., 2012; Peláez-León, 2014). En este sentido, la dirección de recursos humanos puede integrar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las prácticas organizativas, y proporcionar las herramientas para cambiar comportamientos organizativos (Yang et al., 2013). Por lo tanto este estudio nos va a permitir examinar si la combinación de estas líneas de investigación, puede proporcionar ventajas competitivas para las empresas.

En concreto, en este capítulo analizaremos la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, mediante una gestión de alto compromiso a través de sus diferentes dimensiones, y además veremos como pueden incidir sobre los resultados organizativos. El estudio responde a sugerencias de futuras investigaciones sobre como los sistemas de recursos humanos trabajan juntos, para influir en los resultados organizativos (Jiang et al., 2013; Yang et al., 2013), relacionando las prácticas de alto compromiso como “mejores prácticas” y el ámbito social (Hull y Rothenberg, 2008; Sharma et al., 2009; Berber et al., 2014). En esta dirección debemos señalar que aún queda mucho por hacer contribuyendo a esclarecer tales relaciones.

Por la interconexión, por un lado del concepto la gestión de alto compromiso enfocado hacia la relación empresa-empleado (Martí, 2008; Wood y de Menezes, 2011) y de otro lado, de RSC desde la perspectiva de los recursos humanos (Inyang et al., 2011) orientado hacia las relaciones empresa-ciudadano (empleado como ciudadano,

Cohen, 2010; Mirvis, 2012; Kwaku et al., 2013) adquiere sentido que la estrategia de gestión de alto compromiso, aparezca integrada en la estrategia de responsabilidad social de los recursos humanos, y que por tanto pueda compartir su estructura básica, complementada con aspectos demandados por el empleado, como ciudadano integrado en la empresa y en la sociedad en general.

Adicionalmente el presente trabajo apoya investigaciones anteriores, que resaltan la relevancia de las estrategias de los recursos humanos, para fomentar la adaptabilidad, flexibilidad de la fuerza de trabajo e innovación en las organizaciones (LePine y Van Dyne, 1998; Axtell, 2000; Youndt y Snell, 2004; García-Tenorio et al., 2014). De este modo, a continuación estableceremos el modelo teórico de nuestra investigación analizando las relaciones existentes entre las variables consideradas y formularemos las hipótesis correspondientes al respecto.

2.1 Modelo Conceptual y Pregunta de Investigación.

En este epígrafe presentaremos el modelo teórico de nuestra investigación (Figura.2.1). El modelo propuesto analiza las relaciones entre la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, mediante del sistema óptimo de alto compromiso de los recursos humanos, y los resultados organizativos.

El modelo se sustenta bajo el planteamiento de la teoría de recursos y capacidades y su extensión hacia las capacidades dinámicas, que mencionamos al comienzo de la investigación. En concreto, el modelo trata de explicar la forma en que la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos, mediante el sistema de alto compromiso, puede influir sobre los resultados de la organización (marco integrador de la gestión estratégica de los recursos humanos y la responsabilidad social corporativa en el ámbito de los recursos humanos). En definitiva, a través del desarrollo del modelo se pretende responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la gestión responsable estratégica de los recursos humanos, a partir del sistema de alto compromiso, en los resultados organizativos?.

En suma, el modelo propuesto responde a la tesis general que nos planteamos en esta investigación, y que enunciamos del siguiente modo:

TESIS:

La gestión responsable estratégica de los recursos humanos basada en alto compromiso (desarrollando habilidades, generando oportunidades, y estableciendo incentivos responsablemente), influirá positivamente en los resultados organizativos (capacidad de innovación, capacidad de atracción y retención de empleados, y los resultados empresariales).

Las relaciones que se producen entre las variables integrantes de cada una de las dos partes del modelo que acabamos de describir, nos conducen a definir las hipótesis fundamentales, para recoger dichas relaciones de forma individualizada.

En consecuencia, en este trabajo distinguimos tres tipos:

a) la relación gestión de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, basada en el sistema de alto compromiso, con los resultados de innovación (capacidad de innovación).

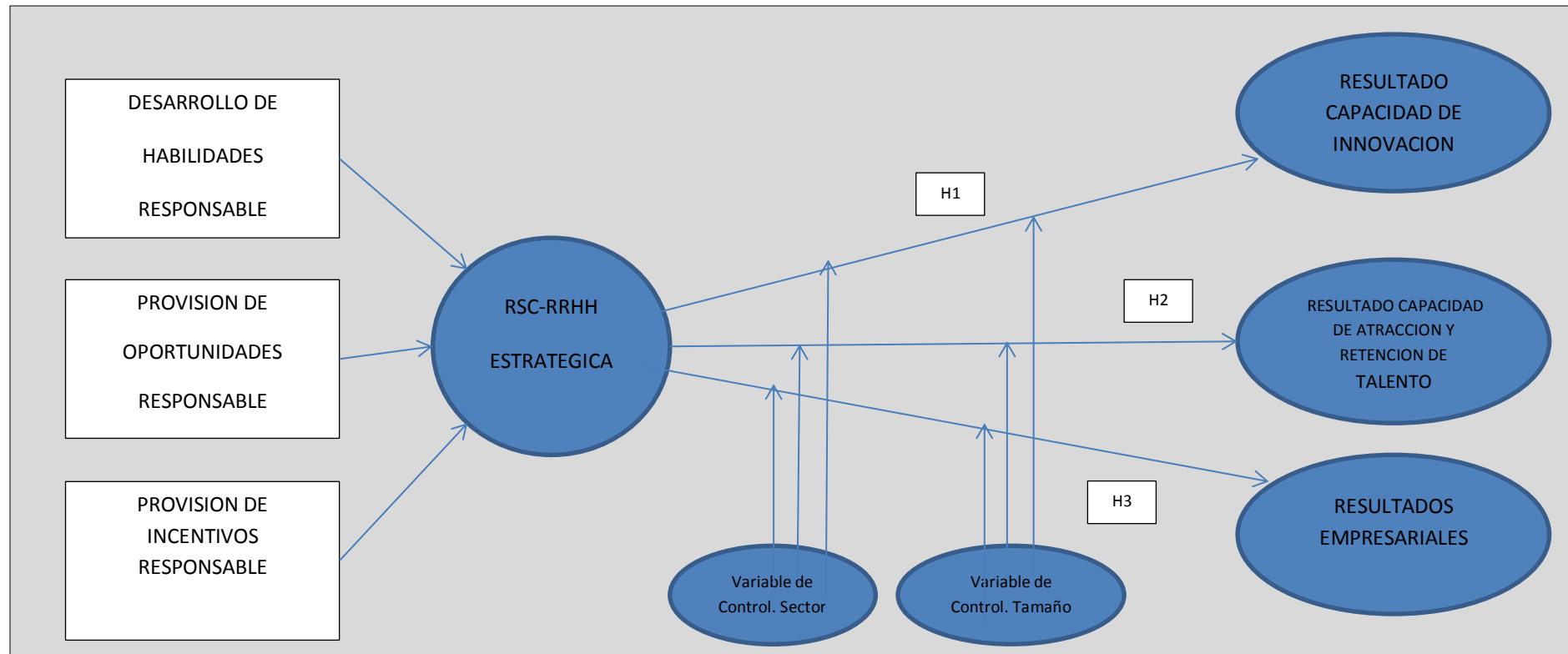
b) la relación gestión de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, basada en el sistema de alto compromiso, con los resultados de capacidad de atracción y retención de talento.

c) la relación gestión de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos con el resultado final o resultados empresariales.

A continuación presentamos la Fig. 2.1, que describe gráficamente el Modelo Conceptual de Investigación y las hipótesis establecidas al respecto para el estudio.

Fig. 2.1 Modelo Conceptual de Investigación e Hipótesis

Gestión responsable estratégica de los recursos humanos, basada en un alto compromiso, y Resultados organizativos.



Nota: Las H representan las hipótesis del modelo. Las hipótesis H 1-2 -3 corresponden a la relación de cada dimensión de la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa mediante el sistema de alto compromiso de desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades, y provisión de incentivos y su relación con cada una de las dimensiones de los resultados organizativos (capacidad de innovación y resultados de capacidad de atracción y retención de talento humano y resultados empresariales). El tamaño de la empresa y el sector son tomados como posibles variables de control, que afecta a la relación RSC-RRHH estratégica–Resultados Organizados.

2.2. Relaciones Gestión Responsable estratégica de los Recursos Humanos mediante un sistema de alto compromiso y Resultados Organizativos.

Como hemos visto anteriormente no hay un consenso a la hora de abordar la definición de los resultados organizativos (Dolan, Machy Sierre, 2004; Buciuniene y Ruta Kazlauskaite, 2012; Berber, 2013; García-Tenorio et al., 2014). Por otro lado, la responsabilidad social corporativa, basándonos en el enfoque de la teoría de recursos y capacidades y su extensión hacia las capacidades dinámicas, permite el desarrollo de recursos intangibles que le pueden suponer un aumento de su ventaja competitiva. De este modo en el estudio consideramos, por un lado, la capacidad de innovación de la organización, dado el contexto dinámico, competitivo y global que envuelve a las organizaciones en la actualidad, y, por otro lado, los resultados de capacidad de atracción y retención de talento. Finalmente, identificamos los resultados empresariales.

En este contexto consideramos en primer lugar la innovación, como factor pertinente para medir el resultado organizativo (Wan Ismail et al., 2010). Algún estudio anterior señala que la gestión de recursos humanos, influye sobre el desarrollo de la innovación (Chew y Huang, 2009) y ponen de manifiesto la necesidad de investigar en dicha relación. Consecuentemente, en el siguiente apartado, vamos a analizar más profundamente esta relación.

2.2.1. Relaciones Gestión Responsable Estratégica de los Recursos Humanos mediante un sistema de alto compromiso y Resultados de innovación.

La capacidad de innovación se identifica como la que provee a la empresa del potencial necesario para lograr desarrollar de forma efectiva la innovación (Terziovski, 2007). Hasta esta última década, no se ha comenzado a estudiar en profundidad el vínculo entre la gestión de recursos humanos y el resultado innovador de la empresa y es por ello por lo que se demanda su investigación (Jiménez-Jiménez y Sabater-Sánchez, 2010). No obstante, ya se puede identificar un incipiente grupo de trabajos relevantes al respecto (Laursen, 2002; Laursen y Foss, 2003; Lau y Ngo, 2004; Leede y Loise, 2005; Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2005, Shipton et al., 2006; Saa-Pérez y Díaz-Díaz, 2007; Chen y Huang, 2009; Wan Ismail et al., 2010, entre otros).

La primera dimensión a partir de un sistema de alto compromiso como estructura básica de la responsabilidad social estratégica de los recursos humanos, es el desarrollo de habilidades responsable de los recursos humanos de la organización. La

literatura de innovación destaca lo importante que es para la empresa poder disponer de un correcto abanico de habilidades y conocimientos (Therrien y Leornad, 2003). Una parte crítica del conocimiento y habilidades que requiere la innovación reside, precisamente, en los empleados. Los conocimientos, habilidades y competencias de los empleados se consideran, por tanto, recursos clave para el desarrollo e innovación de los productos y servicios que ofrecen las organizaciones (López-Cabrales et al., 2009).

Así pues, un proceso de *selección y contratación responsable* permite la consecución de las habilidades necesarias para la organización acordes con los objetivos establecidos por la empresa estableciéndose una igualdad de oportunidades (Lam y khare, 2010; Lu et al., 2012) y adoptando criterios de diversidad (Fang y Debi, 2012), que provee plantillas que están integradas por diferentes personas y sus conocimientos y que pueden proporcionar nuevas ideas para el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Por otro lado la importancia que tienen los recursos humanos generalmente y los más valiosos y estratégicos que poseen habilidades o conocimientos específicos para el éxito de las organizaciones, es una cuestión ampliamente reconocida, tanto por las corrientes de estudio relacionadas con la gestión estratégica de recursos humanos (Wright et al., 1994; Beckert y Gerhart, 1996) como por las relacionadas con la responsabilidad social corporativa (Aguinis y Glavas, 2012). Además, es precisamente este colectivo de empleados el que generalmente soporta el desarrollo de la capacidad de innovación en las organizaciones (Shipton et al., 2006).

En consecuencia, desde el punto de vista de la dirección de recursos humanos, estos empleados estratégicos deben ser gestionados de un modo especial, a fin de favorecer su desempeño y asegurar el mantenimiento de su capital humano en la organización (Lepack y Snell, 2002; Morris et al., 2005; Pérez-Cano y Quevedo-Cano, 2006; Kang et al., 2007). En respuesta a lo anterior, los gerentes de las organizaciones utilizan diversas prácticas de recursos humanos con el fin de reducir, en la medida de lo posible, la pérdida de dichos empleados (Fulmer, Gerhart, y Scott, 2003; Chew y Chan, 2008; Lis et al., 2012).

En esta dirección, *una formación* bajo los criterios de responsabilidad social permite adquirir o desarrollar habilidades necesarias para la organización que genera la

creación de nuevas ideas que favorece la innovación. La formación constituye un conductor básico en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos (Turker, 2009; Nguyen, 2012). Las políticas de formación y desarrollo, que se llevan a cabo en la entidad permite a los empleados contar con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desarrollar sus tareas de un modo eficiente (Aguinis y Kraiger, 2009) y hacer frente a los cambios del entorno con una fuerza de trabajo más competitiva.

La provisión de oportunidades responsable, puede facilitar la capacidad de innovación de la empresa. Así, las prácticas de recursos humanos favorecen el desarrollo la capacidad de innovación y el logro de resultados de innovación de la empresa, por ejemplo facilitando la colaboración entre empleados a través del trabajo en equipo, procesos de participación y comunicación interna (entre otros, Laursen y Foss, 2003; Thierre y Leonard, 2003; Lau y Ngo, 2004; Cabrera y Cabrera, 2005; Perdomo Ortiz et al., 2006; Pérez-Cano y Quevedo-Cano, 2006; Shipton et al., 2006; Camelo et al., 2010).

El desarrollo de incentivos equitativos responsable, promueve la capacidad de innovación. Así, las prácticas de recursos humanos favorecen el desarrollo la capacidad de innovación y el logro de resultados innovadores de la empresa, por ejemplo, informando a los empleados de que la actividad innovadora será reconocida y recompensada (Laursen y Foss, 2003; Minbaeva et al., 2003, 2005; Shipton et al., 2006; Cabrera y Cabrera, 2005; Jiménez-Jiménez y SanzValle, 2005; Chen y Huang, 2009; Ling et al., 2010; Camelo et al., 2010; García-Pintos et al., 2010), facilitando las habilidades y conocimientos necesarios para llevarla a cabo (Cabrera y Cabrera, 2005; Camelo et al., 2010; Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2005; Lau y Ngo, 2004; Leede y Loise, 2005).

En consecuencia, estas prácticas son consideradas como una de las vías que tienen las empresas para poder mejorar su capacidad de innovación y/o los procesos que la desarrollan.

A partir de estas argumentaciones estableceremos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: *La gestión responsable estratégica de los recursos humanos, basada en un alto compromiso, influye positivamente en la capacidad de innovación de las organizaciones.*

2.2.2. Relaciones Gestión Responsable estratégica de los Recursos Humanos mediante un sistema de alto compromiso y Resultados de capacidad de atracción y retención de empleados.

La segunda medida de resultado considerada es la capacidad de atracción y retención de talento de los recursos humanos. Se refiere a la capacidad para gestionar la atracción y retención del talento humano de la empresa (Turban y Greening, 1996; Bhattacharya et al., 2008; 2012; Vidal et al., 2015). La atracción y la retención de empleados estratégicos, reteniendo así el talento en la organización, es uno de los objetivos actuales y de futuro del área de recursos humanos que requiere de una mayor investigación (Holtom et al., 2008; Allen et al., 2010; Shaw, Dineen, Fang y Vellella, 2009; Thite, 2010).

Desde el ámbito de la literatura de la responsabilidad social hay un reclamo sobre como podrían afectar tales medidas a los recursos humanos de la organización (Aguilera, 2007) y de estar mas atento a las necesidades de los mismos (Bhattacharya et al., 2008; Du et al., 2010; Mirvis, 2012). En este sentido, y avanzando un paso más hacia la dirección responsable estratégica de los recursos humanos, analizamos como puede influir su implementación, a partir de la dimensiones establecidas anteriormente, en los resultados de capacidad de atracción y retención de talento.

Las organizaciones deben ser buenos empleadores y para lograr ventajas competitivas deben crear condiciones atractivas para los recursos humanos con el fin de desarrollar sus habilidades y contar con el mejor talento para la misma (Greening y Turban, 2000 Zappala, 2004; Branco y Rodrigues, 2006). En este sentido un *proceso de reclutamiento y selección* responsable basado en criterios de una igualdad de oportunidades (Turker et al., 2009; Lu et al., 2012; Pérez et al., 2012, Gallardo y Sánchez, 2012) y no discriminación de raza, genero, sexo, nacionalidad, religión etc, (Beaupre, 2008; Demuijnck, 2009; Lam y khare, 2010) permiten contar con una plantilla cualificada, que se siente identificada con los objetivos de su organización (Bauman y Skitka, 2012), puede generar un compromiso hacia la misma (Glavas y Piderit, 2009; Meyer y Parfyonova, 2010; Rego, Leal y Pina e Cunha, 2010; Meyer, Stanley y Parfyonova, 2011).

Por otro lado, permite disminuir el absentismo laboral y la rotación laboral voluntaria derivado de un mejor ambiente de trabajo, que influye en las actitudes de los

empleados (Vountisjarvi, 2006; Buciuniene y Ruta Kazlauskaite, 2012). La selección y el reclutamiento de los empleados, con ciertos valores y códigos morales, permiten a las organizaciones, poner en marcha una serie de prácticas de dirección de recursos humanos que posibilitan el desarrollo de la responsabilidad social corporativa (Orlitzky y Swanson, 2006) y puede conseguir un encaje de la persona con los objetivos de la organización (Bauman y Skitka, 2012).

Además otra de las formas de influir en la capacidad de atracción y retención de empleados mediante el desarrollo de habilidades de los recursos humanos de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos es a través de los *programas de formación* (Turker, 2009; Nguyen, 2012), que pueden permitir la promoción y el desarrollo de carreras de los mismos (Brammer et al., 2007; Beaupré, 2008). La formación orientada al desarrollo de habilidades irá adaptada a la cultura de la empresa (SurrUCA et al., 2010), reforzando el compromiso y retención de los recursos humanos hacia esa organización (Brammer et al., 2007; Alí et al., 2010).

Del mismo modo la incidencia en la capacidad de atracción y retención de talento podría venir ligada a las organizaciones que llevan a cabo su responsabilidad social corporativa de modo estratégico, a través de la provisión de oportunidades responsable, mediante el Empowerment y participación de los recursos humanos en la toma de decisiones en su trabajo (Du et al., 2010). De este modo, la autonomía en el desarrollo de sus tareas conlleva a los recursos humanos a una mayor satisfacción y genera un mayor compromiso y permanencia en esa organización (Sharma et al., 2009; Sánchez y Gallardo, 2013). Adicionalmente, la atracción y retención de talento de los recursos humanos se podría fomentar con una comunicación eficaz en su organización (Aguilera, 2007; Preuss et al., 2009; Du et al., 2010), y la participación en las decisiones, que pueden afectarle a sus condiciones de trabajo, como horarios, acuerdos laborales.

En la misma dirección, la gestión responsable estratégica de los recursos humanos a través de la provisión de un sistema de remuneración justo, puede generar una mayor capacidad de atracción y retención de empleados hacia las organizaciones. En esta línea, un sistema de retribución responsable, puede incluir un salario base mas los complementos variables, que se puedan establecer, e influirá complementariamente en la motivación de los empleados y su satisfacción (Soler y Moreno, 2014).

Del mismo modo se puede contribuir a mejorar la capacidad de atracción y retención de empleados a través de otra serie de beneficios sociales a parte de la retribución monetaria, como son las ayudas a la formación, planes de pensiones complementarios, dietas, ayudas para el transporte, seguros de salud, ayudas a la vivienda, guarderías y ofertas de ocio y otros servicios sociales (Cornelius, 2008), lo cual también podría repercutir en la satisfacción, atracción y compromiso de los empleados hacia la organización.

También se apuesta por estimular la capacidad de atracción y retención de empleados a través de otras prácticas éticas tales como la conciliación de la vida familiar y el trabajo (Al-bour et al., 2012), contribuyendo adicionalmente a un mejor desempeño laboral del empleado (Biedma et al., 2014). Adicionalmente, según Beauregard y Henry (2009), ha aumentado la presión para la implantación de políticas de apoyo y de mejoras de la calidad de vida en el trabajo. Se puede señalar que la investigación realizada respecto de prácticas organizativas que fomenten el equilibrio entre el trabajo y la familia, muestra, en general, una relación positiva entre la conciliación de las responsabilidades familiares y laborales, y la mejora del desempeño de los empleados en las empresas que las implantan, (Clark, 2000; Hill, Hawkins, Ferris y Weitzman, 2001; Anderson, Coffey y Byerly, 2002).

A partir de las argumentaciones anteriores planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: *La gestión responsable estratégica de los recursos humanos, basada en un alto compromiso, influye positivamente en los Resultados de Capacidad de atracción y retención de talento en las organizaciones.*

2.2.3. Relación Gestión Responsable Estratégica de los Recursos Humanos mediante un sistema de alto compromiso y Resultados Empresariales.

Desde el ámbito general del estudio de la responsabilidad social corporativa algunos estudios han intentado probar y explicar la relación que existe entre las medidas adoptadas en este sentido por una organización, y sus resultados empresariales a largo plazo (Waddock y Graves, 1997; Tsoutsoura, 2004; De la Cuesta, 2004; Porter y Kramer, 2006; Hull y Rothenberg, 2008; Larrán, Herrera y Martínez, 2013). Sin embargo, enfocado desde el ámbito más específico de la gestión de recursos humanos desde nuestro conocimiento son escasos (Gallardo y Vázquez, 2014).

Según McDermott et al., (2013) una de las principales preocupaciones de la dirección estratégica de los recursos humanos, ha sido siempre como mejorar el rendimiento empresarial. El desarrollo de habilidades responsable que debe fomentar la organización comienza con el establecimiento de procesos de selección responsables desde la base del cumplimiento del principio de no discriminación e igualdad de oportunidades para todos los recursos humanos, que permiten a la empresa convertirse en un buen empleador por promover un empleo estable y de calidad (Wallace, 2001) Así, respetar los convenios colectivos tratando de mantener el poder adquisitivo de la plantilla, aumentar la excedencia por el cuidado de hijos, aumentar la excedencia en casos de violencia de genero, aumento de la baja maternal, y una política variable de retribución, pueden suponer medidas que atraen y retienen a los mejores profesionales (Turban y Greening, 1996; Bhattacharya et al., 2008) y además una mayor productividad para la empresa y una mejora en su posición competitiva (Du et al. 2007; Fuentes- García et al., 2008; Barrena et al., 2012).

De este modo, un proceso de selección responsable debe estar orientado hacia el ofrecimiento de condiciones de estabilidad en el empleo (Milgrom y Roberts, 1993; Vanhala, y Tuomi, 2006) y de salud y seguridad en el puesto de trabajo que habrá de quedar integrada en todas sus áreas de gestión. Así mismo, se garantizara el cumplimiento de las disposiciones en materia de riesgos laborales. De este modo se permiten contar con el mejor talento que comparta su conocimiento con la organización, y pierda el miedo lo que puede dar lugar a una mejora de la productividad de la empresa y, una mayor rentabilidad de los procesos de selección (Porter y Kramer, 2011).

Por otro lado, una fuerza de trabajo motivada mediante una formación continua y planes de carrera y promoción en igualdad de oportunidades permiten mejorar los conocimientos de los empleados si han sido preparados adecuadamente (Jiang, 2007), dando lugar a un mejor servicio y tratamiento del cliente atendiendo mejor sus necesidades.

La generación de oportunidades a través de prácticas como el Empowerment (Seibert et al., 2004; Fernández y Moldogaziev, 2013, da lugar a una mayor autonomía y una mejor actitud del empleado en su trabajo (Chang y Liu, 2008), y podría suponer una mejora en la rentabilidad económica de la empresa, ya que permite una mayor retención de los recursos humanos y disminuir costes innecesarios y mejora en última instancia en la posición competitiva de la empresa (Birt et al., 2004).

Cuando los trabajadores son animados a participar en decisiones sobre su trabajo, formación, participación en las acciones de la empresa se tiende hacia una mayor productividad de los mismos repercutiendo en los beneficios de la empresa (O'Toole & Lawler, 2006).

Por otro lado, una mejor comunicación de la empresa con el empleado, permite un mayor conocimiento de como se debe actuar en el desarrollo de sus tareas, lo cual genera el incremento de la satisfacción de los clientes (Aguilera, 2007).

Un sistema de retribución responsable es un sistema de retribución justo, que incorpora una estructura de retribución fija por encima de la media del mercado y una retribución basada en incentivos sociales tales como la práctica de conciliación vida laboral y vida familiar. Según los estudios de Pasamar y Valle, (2011), las más relevantes aplicadas en las empresas españolas analizadas, son “la posibilidad de abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar más allá de los límites legales (52.1% de empresas de la muestra) y el seguro de accidentes (28.8%)” y, por lo contrario, las que son menos ofrecidas son “los periodos de descanso profesional con mantenimiento de parte del sueldo (2.7% de empresas de la muestra) y, guarderías en el lugar de trabajo (3.4%)”. De este modo, en sentido general las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar pueden permitir una mejora en la motivación de los empleados que indirectamente podrían suponer una mejora de la posición competitiva de la empresa.

En suma, de acuerdo con lo expuesto en las líneas precedentes, planteamos la siguiente hipótesis, que relaciona la gestión responsable estratégica de los recursos humanos y los resultados empresariales.

Hipótesis 3: *La gestión responsable estratégica de los recursos humanos, basada en un alto compromiso, influye positivamente en los Resultados Empresariales*

2.3. Resumen de las Hipótesis del Modelo Conceptual.

El propósito de estas hipótesis era examinar la influencia de la gestión de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, a partir de la estructura de un sistema de alto compromiso de los recursos humanos, en los resultados

organizativos (innovación, capacidad de atracción y retención de talento y resultados empresariales).

Cuadro 2.2

RESUMEN DE HIPOTESIS

LAS RELACIONES ENTRE LA GESTION ESTRATEGICA DE LA RSC DE LOS RECURSOS HUMANOS MEDIANTE SISTEMA DE ALTO COMPROMISO Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS

Hipótesis 1: *La gestión responsable estratégica de los recursos humanos, basada en un alto compromiso, influye positivamente en la capacidad de innovación de las organizaciones.*

Hipótesis 2: *La gestión responsable estratégica de los recursos humanos, basada en un alto compromiso, influye positivamente en la capacidad de atracción y retención de talento de las organizaciones.*

Hipótesis 3: *La gestión responsable estratégica de los recursos humanos, basada en un alto compromiso, influye positivamente en los Resultados Empresariales*

2.4. Resumen Capítulo 2.

En este capítulo presentamos el modelo teórico de investigación y analizamos las posibles relaciones entre las variables del mismo, dando lugar a las hipótesis generando un modelo específico de análisis. De este modo, hemos analizado las relaciones entre la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y cada una de las distintas dimensiones, que componen los resultados organizativos (innovación, capacidad de atracción y retención de talento, y resultados empresariales). En nuestro estudio establecemos la responsabilidad social corporativa estratégica a partir de un sistema de alto compromiso adoptando sus dimensiones clave (desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades, y provisión de incentivos responsable) como respuesta óptima para la gestión de los recursos humanos para la mejora de los resultados organizativos. Finalmente establecemos un breve resumen de las hipótesis planteadas en el estudio.

Sección II.

Desarrollo Empírico

CAPÍTULO 3

DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION EMPIRICA

CAPITULO 3. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION EMPIRICA

3.0. Introducción

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

3.2. DISEÑO DE LA MUESTRA

3.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y MEDIDAS DE LAS VARIABLES

3.3.1. Medida de la rsc estratégica de los rh de alto compromiso.

3.3.2. Medida de los resultados organizativos.

3.3.2.1. Medida de los resultados organizativos. Innovación

3.3.2.2. Medida de resultados de capacidad de atracción y retención de talento.

3.3.2.3. Medida de resultado empresarial.

3.3.3. Medidas de las variables de control.

3.4. OBTENCION DE DATOS

3.5. METODOLOGIA UTILIZADA EN EL ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS

3.6. RESUMEN CAPÍTULO 3

CAPITULO 3.

DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION EMPIRICA

3.0. INTRODUCCIÓN

Para lograr cubrir los objetivos propuestos y con la finalidad de contrastar las hipótesis, la presente investigación implica la realización de un estudio de campo de tipo cuantitativo, transversal, correlacional, exploratorio y predictivo. El análisis estadístico se basa en un análisis exploratorio sobre las posibles dimensiones que integrarían los conceptos establecidos y un análisis de regresión múltiple, que nos permite ver que existe una relación entre las variables explicativas y la variable endógena que hemos considerado en el modelo. La población seleccionada para el estudio se centró en la empresa española de la base de datos Quién es Quién en España actualizada a Junio de 2015.

En definitiva, en este capítulo analizamos los pasos para el diseño de la investigación empírica. Primero, describir la muestra. En segundo lugar, explicamos las partes fundamentales del cuestionario utilizado para este estudio, así como los diferentes ítems y escalas de medición utilizados para cada una de las variables que lo componen.

Posteriormente, describimos el proceso de recogida de información. En esta investigación se ha optado por la utilización de la aplicación informática Limesurvey para el envío del cuestionario.

En la última parte del capítulo, describimos las principales técnicas de análisis de datos que se van utilizar, justificando su adecuación a los diferentes objetivos y tareas necesarias para la validación de las escalas de medida y la contrastación empírica de las hipótesis del modelo a través del análisis de regresión múltiple.

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

La presente investigación ha implicado la realización de un estudio de campo de tipo cuantitativo, transversal y correlacional.

El enfoque cuantitativo se consideró más conveniente para esta investigación, por un lado por su complejidad y el mayor número de herramientas disponibles para el análisis de los datos; por otro lado, se utilizó este enfoque por la necesidad de hacer operativas las variables.

Se dice que el estudio es de tipo transversal, ya que recopila datos de un subconjunto de la población en un momento en el tiempo y es correlacional porque investiga las relaciones entre variables de acuerdo a un modelo propuesto.

Asimismo, se trata de un estudio exploratorio dado que se pretende examinar un tema relativamente poco explorado, como lo es el relacionado con la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, basándonos en un sistema de alto compromiso, y los resultados organizativos. También la presente investigación es de corte predictivo, puesto que se pretende indagar no sólo en cómo se relacionan las variables, sino por qué se relacionan.

Es fundamental aclarar, que el tipo de investigación exploratoria y predictiva es precisamente lo que justifica la utilización del enfoque estadístico a utilizar de regresión múltiple para ver en que medida las variables independientes (dimensiones de la responsabilidad social estratégica de los recursos humanos) explican los resultados de innovación, capacidad de atracción y retención de talento y resultados empresariales como variables dependientes y además disponemos de una muestra pequeña.

3.2. DISEÑO DE LA MUESTRA

El objetivo principal de esta investigación es analizar en qué medida influye la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos, mediante un sistema de alto compromiso, a través de sus dimensiones (Desarrollo de Habilidades, Provisión de Oportunidades, Provisión de Incentivos), para la mejora de los resultados organizativos (resultados de innovación, de capacidad de atracción y retención de talento y resultados empresariales).

Para iniciar la contrastación empírica de las hipótesis objeto de estudio, resaltamos que debe haber una consonancia entre la muestra seleccionada y los objetivos e hipótesis del modelo planteadas en la investigación (Wright y Gardener,

2003). De este modo, las entidades de un mayor tamaño fundamentales que conforman la empresa española (considerando desde cincuenta empleados por contar con departamentos de recursos humanos más formalizados), nos permite analizar nuestro objetivo por su relativa atención más formal a la gestión de recursos humanos orientada hacia la responsabilidad social y la consecución de resultados organizativos.

Atendiendo a este propósito, los criterios de selección se detallan a continuación.

La población observada se estableció mediante la utilización de un Directorio de registro de la empresa en España “Quien es Quien”, facilitado por Actualidad Económica a 27 Junio de 2015.

El ámbito de estudio elegido se delimitó empresas españolas con al menos 50 empleados, por contar con departamentos de recursos humanos más especializados, o procedimientos de recursos humanos mas formalizados. La muestra está notablemente sesgada hacia el ámbito nacional, con el objeto de obtener una mayor tasa de respuesta del cuestionario enviado.

Por otro lado, en el desarrollo empírico de nuestra investigación acorde a la técnica estadística de análisis de los datos, se recogieron 60 cuestionarios completos y 70 incompletos, 51 declinaron la invitación a participar en el estudio.

La tabla 3.1, que a continuación se presenta muestra la ficha técnica de la investigación empírica:

BASE DE DATOS: Directorio de empresas en España Quien es Quien 2015.
INVITACIONES ENVIADAS: 2235
TAMAÑO DE LA MUESTRA: 60
AMBITO GEOGRAFICO: España
METODO DE OBTENCION DE LA INFORMACIÓN: Cuestionario On-line. Aplicación informática Limesurvey.
TRABAJO DE CAMPO: Junio 2015 a Agosto 2015

- **Test de factor único de Harman**

Así mismo, puesto que en cada empresa sólo una persona respondía al cuestionario, es importante controlar que no haya un sesgo en la forma de contestar a las diversas preguntas que pudiera dar lugar a relaciones espurias. Por ello, se realizó el test del factor único de Harman (Podsakoff y Organ, 1986), que indica que no hay

evidencias de que exista un factor común substancial en los datos recogidos. Al efectuar un análisis factorial con todos los ítems del modelo, se extrajeron 9 factores con un autovalor superior a la unidad, que explicaban un 73,808% de la varianza. Por ejemplo, el segundo factor explicaba sólo un 10,480 %, el tercero un 8,199%. Este test, nos sirve como señal de que el sesgo del método común no es un problema en esta investigación, todos los ítems, que hemos establecido en el instrumento de medida no se pueden agrupar en un solo factor.

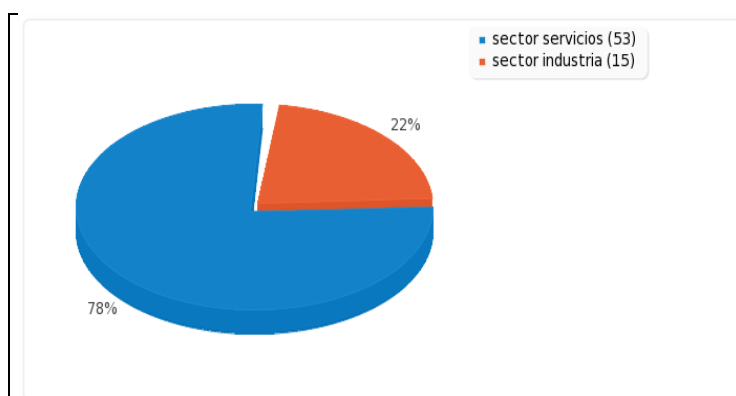
- **Perfil de la Muestra**

A continuación procedemos a caracterizar la muestra que disponemos con solo los cuestionarios que nos resultarán válidos recibidos de un total de 140.

- Sector de actividad

La muestra obtenida representa una variedad de sectores de actividad. No obstante, a pesar del predominio de las empresas del sector servicios (78%), también existe un porcentaje destacable de empresas del sector industrial (22%), como puede verse en la Figura. En el sector de servicios lo que ocurre es que, los individuos cobran una importancia fundamental, y se muestran mas interesados en la puesta en marcha de este tipo de prácticas enfocadas hacia el cumplimiento de sus expectativas y mejora del servicio prestado.

Figura. *Sectores principales de actividad de la muestra*

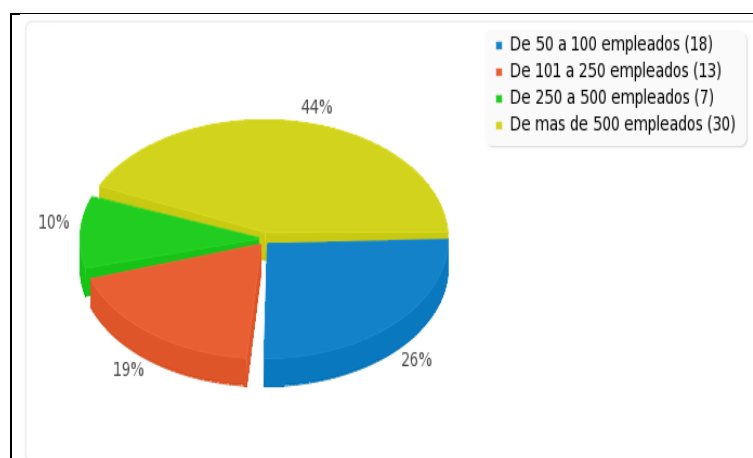


- Tamaño de empresa

En cuanto al tamaño de las empresas, medido a través del número de empleados (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Guthrie,

2001; Youndt y Snell, 2004), un gran porcentaje son empresas muy grandes (44,12%) con más de 500 empleados, o mas pequeñas (26%) con una plantilla de entre 50-100 empleados. Un 19% de 101 a 250, y un 10% con una plantilla de 250 empleados a 500. El porcentaje mayoritario de empresas (44,12% de la muestra) tiene una plantilla de más de 500 empleados, lo que asegura que, un porcentaje muy elevado de empresa de la muestra estudiada, tiene un tamaño suficiente como para contar con una sección o departamento de recursos humanos (se consideraron a partir de 50 empleados, por incrementar la tasa de respuesta y recoger un poco el ajuste de empresas en España).

Figura. *Tamaño de las empresas por número de empleados*



3.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y MEDIDAS DE LAS VARIABLES

Una vez seleccionada las entidades objeto de estudio, el siguiente paso consistió en elaborar un cuestionario, que recogiera las escalas de medida de las variables del modelo propuesto para la investigación. El cuestionario fue pre-testado por profesores expertos en la materia de dirección de recursos humanos y como resultado de esta revisión se realizaron las modificaciones recomendadas, para efectuar una segunda consulta, que en este caso fue entre los primeros cuestionarios recibidos pertenecientes a la población seleccionada y viendo que no se presenta un sesgo de respuesta común, que daría un problema de varianza común. Posteriormente, se llevará a cabo el proceso de recogida de información para la obtención de datos de las empresas objeto de estudio.

Dada la falta de disponibilidad en la literatura de un instrumento que integrara las diferentes variables que se pretenden medir, se decidió diseñar uno tomando como referencia los estudios relevantes recogidos en la literatura. En esta parte del proceso, se realizó una revisión bibliográfica con el propósito de identificar estudios empíricos o

teóricos relevantes, que pudieran servir de referencia para el diseño y la construcción del cuestionario. Durante la revisión se puso especial énfasis en identificar cuestionarios previamente utilizados para medir el tipo de variables en cuestión, aunque en el caso de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica son escasos. A continuación se presentará el criterio usado para seleccionar los ítems para cada concepto.

Medidas de las variables del estudio.

3.3.1. Medida de la rsc estratégica de los rh de alto compromiso.

Nuestro estudio, focalizado en el ámbito de dirección estratégica de la responsabilidad social en materia de los recursos humanos está matizada no sólo por su carácter social y el compromiso que conlleva, sino también hay que destacar un aspecto importante y es que es demandada y legitimada por todos los grupos de interés de la empresa. En este sentido, la estrategia que podría ser más adecuada para estos fines es la llamada de alto compromiso (Arthur, 1994), pero hay una falta de acuerdo sobre como hacer operativa esta estrategia (Roche, 1999).

Basándonos en la “arquitectura del sistema de esta estrategia” hemos considerado la convergencia de distintos estudios, en consonancia con lo establecido originalmente en la literatura (modelo AMO, Bailey, 1993) hacia 3 dimensiones (desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades, provisión de incentivos equitativos). A partir de algunos de los estudios más relevantes entre otros (Bailey, 2003; Batt, 2002; Bartel, 2004; De Menezes y Wood, 2006), que adoptan estas dimensiones, nos permitirá determinar las áreas a las que hace referencia cada dimensión de la estrategia de alto compromiso (Tabla 3 del cap.1 de la parte teórica).

De este modo, el *desarrollo de habilidades responsable* hace referencia a la selección y formación responsable; la *provisión de oportunidades responsable* hace referencia a iniciativas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y a la organización del trabajo responsable; la dimensión de *provisión de incentivos responsable* incluye aspectos orientados hacia la determinación del sistema de recompensas responsable.

A partir de las áreas, que compone cada dimensión, extraemos un conjunto de ítems de escalas referentes de la literatura de responsabilidad social corporativa y dirección de recursos humanos para la confección de las medidas presentadas en el cuestionario.

Concretamente, ítems da1- da10

DIMENSION	IDC	INDICADORES	FUENTE
DESARROLLO DE HABILIDADES RESPONSABLE	da1	Procesos de selección rigurosos	Snell and Dean, 1992; Delery y Doty, 1996
	da2 da3	Trato con igualdad a todos los empleados Diversidad y no discriminación de empleados por razones de raza, sexo, religión u otras circunstancias.	Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012; 2015; Gallardo et al. 2013; Gildea (1994), Bigné, Chumpitaz, Andreu, y Swaen , (2005), Longo, Mura y Bonoli (2005), Maignan y Ferrell (2000)
	da4	Estamos comprometidos con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos).	Gallardo et al. 2013; Turker, 2009
	da5	Respeto derechos humanos	Cornelius, 2008; Cohen 2010; Bigné, Chumpitaz, Andreu, y Swaen , (2005), Fernández y Merino (2005)
	da6	Valoramos la contribución de las personas discapacitadas y excluidas socialmente al mundo empresarial.	Gallardo et al., 2013
	da7	Animamos a los empleados a participar en actividades de voluntariado o en colaboración con ONG	Turker, 2009; Gallardo et al., 2013
	da8	Tenemos niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales	Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012; Gallardo et al., 2013; Guadamillas et al., 2014; Boal y Perry, (1985); Maignan et al., (1999); Mercer, (2003)
	da9 da10	Hay programas de formación formales para la consecución de nuevas habilidades y técnicas necesarias para el puesto. Se ofrecen programas formales de formación para su promoción en esta organización	Turker, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012; Gallardo et al., 2013; Boal y Perry, (1985); Maignan et al., (1999); Mercer, (2003); David et al., (2005) Maignan y Ferrel (2000), Bigné, Chumpitaz, Andreu, y Swaen (2005); Delery y Doty, 1996

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, para la *provisión de oportunidades*, combina ítems escalas de responsabilidad social corporativa y gestión de recursos humanos.

Concretamente, ítems Po1-po6.

PROVISION DE OPORTUNIDADES RESPONSABLE	po1	A los empleados se les permite tomar decisiones en su puesto de trabajo.	Gildea (1994), Longo, Mura y Bonoli,(2005)
	po2	Los empleados son requeridos frecuentemente por sus directores para participar en decisiones.	Delery y Doty, 1996
	po3	Los empleados tienen la oportunidad de sugerir mejorar para la mejor realización de su trabajo.	Delery y Doty, 1996
	po4	Los supervisores guardan una comunicación abierta con los empleados en la empresa.	Delery y Doty, 1996
	po5	Se fomenta el trabajo en equipo	Lertxundi A y Landeta J, 2011
	po6	Consideramos las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa	Gallardo et al., 2013

Fuente: Elaboración propia

En esta misma línea y acorde con nuestro estudio, para *la provisión de incentivos responsable* se combina ítems de las escalas de responsabilidad social y gestión de recursos humanos. En concreto, ítems de pi1 a pi7.

PROVISION DE INCENTIVOS RESPONSABLE	pi1	Se pagan salarios por encima de la media del sector	Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012; Gallardo et al., 2013;
	pi2	La remuneración variable se basa en el rendimiento a corto plazo del individuo	Delery y Doty, 1996
	pi3	La remuneración variable tiene un componente de incentivo grupal	López y Valle, 2008
	pi4	Retribución variable basada en algún tipo de participación de los empleados en los beneficios de la empresa	Turker, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012;
	pi5	Las prácticas de conciliación entre la vida laboral y la vida familiar (por ej.: permisos familiares, maternidad prolongada, etc.)	Boada-Grau et al., 2012

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, acorde con la conceptualización que hemos hecho en nuestro estudio de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, mediante un sistema de alto compromiso, establecemos tres dimensiones, que son tratadas como factores latentes, lo cual explica la correlación entre las prácticas que comprenden cada dimensión (De Menezes y Wood, 2006). Estas dimensiones son:

desarrollo de habilidades responsable, provisión de oportunidades responsable y la provisión de incentivos responsable.

3.3.2. Medida de los resultados organizativos.

La medida de los resultados organizativos es uno de los constructos más imprecisos (Rogers y Wright, 1998), produciéndose un esfuerzo constante desde la literatura para buscar un significado y una forma de operacionalización. Nuestro trabajo conceptualiza la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos a partir de los denominados sistemas, alto compromiso o alta implicación o de alto rendimiento, y no existe consenso en cuanto a las medidas de resultado a considerar al respecto. No obstante, a pesar de la controversia en lo relativo a la medición de los efectos de la gestión de recursos humanos en términos de resultados y, también, sobre qué variables de resultado deben utilizarse (Truss, 2001; Way y Johnson, 2005) hay una cierta tendencia en el ámbito de la dirección de los recursos humanos a considerar una gama de indicadores de resultado (Dyer y Reeves, 1995, Boxal y Macky, 2009).

Por un lado se hace referencia a unos resultados de innovación, capacidad de atracción y retención de talento y finalmente resultados más de carácter financiero o empresarial (resultados empresariales). A continuación, definimos cada una de tres variables de resultados organizativos consideradas en nuestro estudio.

3.3.2.1. Medida de los resultados organizativos. Innovación

A pesar del creciente y extenso número de trabajos sobre la capacidad de innovación, todavía no existe consenso sobre el propio concepto de innovación (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997; Jiménez Jiménez y Sanz Valle, 2007). En nuestro estudio se ha definido, como resultado, en términos de novedad (Naranjo *et al.*, 2008).

Para medir el resultado en innovación en este trabajo se conceptualiza la innovación como la capacidad de innovar y hace referencia al potencial de la empresa para desarrollar nuevos productos y servicios. La variable capacidad de innovación se hará operativa empleando un instrumento de medida basado en la escala desarrollada y validada por Covin y Slevin (1989) y posteriormente utilizada por Li y y Atuahene-Gima (2002). Esta escala adopta un enfoque basado en medir los outputs del sistema de innovación. Dicho enfoque ha sido frecuentemente utilizado en la literatura de innovación (Delgado- Verde *et al.*, 2011; Díaz *et al.*, 2006; Tsai y Ghosal, 1998). Así se utiliza como proxy de este concepto un constructo compuesto por 3 ítems consistentes en evaluaciones del directivo del output de innovación de su empresa en relación con los de la competencia, sobre a) la variedad de líneas de producto, ya que una amplia

variedad de líneas de producto supone una mayor capacidad de innovación comparada con una o pocas líneas de producto; b) la introducción de nuevos productos en el mercado, ya que supone una manera directa de comprobar el número de innovaciones exitosas en la empresa (Delgado- Verde et al., 2011) y c) el compromiso general con el desarrollo y comercialización de nuevos productos. Esta escala está más centrada en innovaciones de producto/ servicio que en innovaciones de proceso más difíciles de medir y que se prestan en mayor medida, a la subjetividad del encuestado. El instrumento de medida utilizado fue una escala likert de 5 puntos, que variaba desde totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5).

Concretamente, ítems in1-in3.

TIPO DE RESULTADO	IDC	INDICADORES	FUENTE
Capacidad de INNOVACION	in1	Disponemos de una gama de productos o servicios más amplia que la competencia	Covin y Slevin (1989); Zahra y Covin (1995)
	in2	La introducción de nuevos productos o servicios en el mercado es mayor en relación a la competencia	
	in3	El compromiso para desarrollar y vender productos o servicios nuevos es mayor en relación a la competencia	

3.3.2.2 Medida de resultados de capacidad de atracción y retención de talento.

La variable de resultados de capacidad de atracción y retención de empleados se refiere a medidas de atracción y retención de empleados como consecuencia, de la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos, llevada a cabo mediante un sistema de gestión de alto compromiso de los recursos humanos, en dicha organización. La atracción y la retención de empleados estratégicos, reteniendo así el talento en la organización, es uno de los objetivos actuales y de futuro del área de recursos humanos que requiere de una mayor investigación (Holtom et al., 2008; Allen et al., 2010; Shaw, Dineen, Fang y Vellella, 2009; Thite, 2010). La gestión de la retención se puede definir como un proceso estratégico y coherente que comienza por conocer las razones por las que los empleados se vinculan a la organización (Fitzenz, 1990; Davies, 2001; Chew, 2004). En nuestro estudio concretamente, hemos recogido la escala de capacidad de atracción y retención de talento de Vidal-Salazar, Eulogio Cordon-Pozo y Torre-Ruiz, 2015.

Concretamente, ítems atre1-atre3.

TIPO DE RESULTADO	IDC	INDICADORES	FUENTE
Capacidad de ATRACCION Y RETENCION DE TALENTO	atre1	La capacidad de su empresa para atraer a empleados esenciales es mayor respecto a sus principales competidores durante los últimos 3 años	Vidal-Salazar, Eulogio Cordón-Pozo y José Manuel de la Torre-Ruiz, (2015)
	atre2	La tasa de rotación voluntaria (abandono) de los trabajadores esenciales de su empresa es menor con respecto a su competencia durante los últimos tres años	

3.3.2.3 Medida de resultado empresarial.

Los estudios revisados en el ámbito de la gestión de recursos humanos, habitualmente, miden el impacto final de esta función a través de medidas como la rentabilidad económicas, la cuota de mercado, los beneficios, la satisfacción del cliente, el desarrollo de productos, el ratio de crecimiento de ventas, etc. (Dyer y Reeves, 1995; Delery y Doty, 1996; Batt, 2002; Paauwe y Richardson, 1997; Boselie *et al.*, 2005; Shaw *et al.*, 1998, 2005). En nuestro estudio, definimos la variable de resultado empresarial, como la variable de resultado, que recoge incremento de sus ventas, la mejora de su posición competitiva, la mejora de su rentabilidad económica, y la mejora de la satisfacción de los clientes (Huselid, 1995, Gelade e Ivery, 2003; Delery y Doty, 1995; Delaney y Huselid, 1996).

Concretamente, ítems re1-re4.

TIPO DE RESULTADO	IDC	INDICADORES	FUENTE
RESULTADOS EMPRESARIALES	re1	Ha incrementado sus ventas durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores	Huselid 1995; Delery y Doty, 1996; Boselie, 2005 Guest, 1997; Guthrie, 2001;
	re2	Ha mejorado su posición competitiva durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores	
	re3	Ha mejorado su rentabilidad económica durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores	
	re4	Ha mejorado la satisfacción de los clientes durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores	Delaney y Huselid, 1996

3.3.3. Medidas de las variables de control.

El tamaño de la empresa fue tenida en cuenta como la variable de control (Sanchis, 2010). Se pretende controlar si la gestión estratégica de la responsabilidad social de los recursos humanos, mediante un sistema de alto compromiso, tiene un

impacto significativo en los resultados organizativos en función del tamaño de la entidad, ya que en principio las empresas más grandes podrían tener un mayor volumen de recursos para destinarlo a dichos cometidos. En nuestro trabajo se presentan entidades con diferentes tamaños. Para ello se preguntó por el número de empleados de la empresa. Del mismo modo, establecemos el tipo de sector puesto que en las empresas de servicios se puede considerar que son más proclives en principio a destinar más recursos a este tipo de prácticas responsables y tener una gestión de recursos humanos más especializada (Jackson y Shuler, 1985; Camps y Luna, 2008).

Concretamente IDC: G1-G2 establecidos en los datos generales de la empresa.

VARIABLES DE CONTROL	IDC	INDICADORES	FUENTE
Tamaño de la empresa	G1	Nº empleados en el último ejercicio contable	Sanchís, 2010; Huselid, 1995; Tsai y Ghosal, 1998; Hitt et al, 2001, De Carolis, 2003, Carmeli, 2001; Youndt et al., 2004
Sector de la empresa	G2	Variable dicotómica: Servicios e Industrial	Jackson y Shuler, 1985; Camps y Luna, 2008

En suma, para medir la **gestión estratégica de la responsabilidad social**, mediante un sistema de alto compromiso, se tomó como base los trabajos de escalas de responsabilidad social corporativa y gestión de recursos humanos que se han utilizado anteriormente y llevándose a cabo una escala de tipo formativo para nuestro estudio.

Para medir los **resultados organizativos** establecidos como resultados de innovación, resultados de capacidad de atracción y retención de talento, y resultados empresariales, se establecieron como base los siguientes estudios con escalas de carácter objetivo: Covin y Slevin (1989); Zahra y Covin (1995); Vidal-Salazar, Eulogio Cordón-Pozo y José Manuel de la Torre-Ruiz, (2015); y finalmente para los resultados empresariales Huselid 1995; Delery y Doty, 1996; Boselie, 2005; Guest, 1997; Guthrie, 2001; Delaney y Huselid, 1996. Como **variables de control** se establecieron el tamaño de la entidad establecido como en otros estudios a partir del número de empleados de la organización (Sanchis, 2010) y el sector de actividad (servicios e industrial), (Jackson y Shuler, 1985; Camps y Luna, 2008).

De este modo, se definieron cada uno de los conceptos y los indicadores o ítems que los conforman, fundamentados en los estudios e instrumentos relevantes localizados en la revisión de la literatura abordada en la parte teórica de esta investigación.

Las distintas tablas que presentamos se describen cada uno de los conceptos e indicadores que los conforman es decir, resumen los ítems que se han utilizado para medir cada concepto y las referencias en las que nos hemos basado para el desarrollo del cuestionario de la investigación. Los trabajos más relevantes encontrados adecuados a nuestro estudio son los siguientes:

Tablas 3.2. Contenido del Cuestionario

SECCION 1. DATOS GENERALES

DATOS DE LA ORGANIZACION	
Nombre o razón social:	
CONTACTO:	
Sector: Servicios <input type="checkbox"/> Industria <input type="checkbox"/>	
Nº. de trabajadores:	
50-100 <input type="checkbox"/>	101-250 <input type="checkbox"/> 250-500 <input type="checkbox"/> más de 500 <input type="checkbox"/>

SECCION 2. GESTION RESPONSABLE ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

DIMENSION	IDC	INDICADORES	FUENTE
DESARROLLO DE HABILIDADES RESPONSABLE	da1	Procesos de selección rigurosos	Snell and Dean, 1992; Delery y Doty, 1996
	da2 da3	Trato con igualdad a todos los empleados Diversidad y no discriminación de empleados por razones de raza, sexo, religión u otras circunstancias.	Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012; Gallardo et al. 2013; Gildea (1994), Bigné, Chumpitaz, Andreu, y Swaen , (2005), Longo, Mura y Bonoli ,(2005), Maignan y Ferrel (2000)
	da4	Estamos comprometidos con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos).	Gallardo et al. 2013; Turker, 2009
	da5	Respeto derechos humanos	Cornelius, 2008; Cohen 2010 Bigné, Chumpitaz, Andreu, y Swaen , (2005), Fernández y Merino (2005)
	da6	Valoramos la contribución de las personas discapacitadas y excluidas socialmente al mundo empresarial.	Gallardo et al. 2013
	da7	Animamos a los empleados a participar en actividades de voluntariado o en colaboración con ONG	Turker, 2009; Gallardo et al., 2013
	da8	Tenemos niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales	Perez y Rodríguez del Bosque, 2012a); Gallardo et al. 2013; Guadamillas et al. 2014;(Boal y Perry, (1985); Maignan et al., (1990); Mercer, (2003)
	da9	Hay programas de formación formales para la consecución de nuevas habilidades y técnicas necesarias para el puesto.	Turker, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012; Gallardo et al. 2013; Boal and Perry, (1985); Maignan et al., (1999); Mercer, (2003); David et al. (2005) Maignan y Ferrel (2000), Bigné, Chumpitaz, Andreu, y Swaen , (2005); Delery y Doty, 1996
	da10	Se ofrecen programas formales de formación para su promoción en esta organización	

DIMENSION	IDC	INDICADORES	FUENTE
PROVISION DE OPORTUNIDADES RESPONSABLE	po1	A los empleados se les permite tomar decisiones de forma autónoma en su puesto de trabajo.	Gildea (1994), Longo, Mura y Bonoli,(2005)
	po2	Los empleados son requeridos frecuentemente por sus directores para participar en decisiones relativas a su tarea.	Delery y Doty, 1996
	po3	Los empleados tienen la oportunidad de sugerir mejorar en su tarea para la mejor realización de su trabajo.	Delery y Doty, 1996
	po4	Los supervisores guardan una comunicación abierta con los empleados en la empresa.	Delery y Doty, 1996
	po5	Se fomenta el trabajo en equipo	Lertxundi A y Landeta J, 2011
	po6	Consideramos las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa	Gallardo et al. 2013
PROVISION DE INCENTIVOS RESPONSABLE	pi1	Se pagan salarios por encima de la media del sector	Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012a); Gallardo et al. 2013
	pi2	La remuneración variable se basa en el rendimiento a corto plazo del individuo	Delery y Doty, 1996
	pi3	La remuneración variable se basa en el rendimiento del grupo	López y Valle, 2008
	pi4	La remuneración variable se basa en algún tipo de participación de los empleados en los beneficios de la empresa	Turker, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012;
	pi5	Se establecen prácticas de conciliación entre la vida laboral y la vida personal (por ej.: tiempo libre, horarios flexibles, etc.)	Turker, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012;Boada-Grau et al., 2012

SECCION 3. MEDICION DE LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS

TIPO DE RESULTADO	IDC	INDICADORES	FUENTE
Capacidad de INNOVACION	in1	Disponemos una amplia variedad de líneas de producto/servicio en relación a la competencia	Covin y Slevin (1989); Zahra y Covin (1995)
	in2	La introducción de nuevos productos o servicios en el mercado es mayor en relación a la competencia	
	in3	El compromiso para desarrollar y vender productos o servicios nuevos es mayor en relación a la competencia	
Capacidad de ATRACCION Y RETENCION DE TALENTO	atre1	La capacidad de su empresa para atraer a empleados esenciales es mayor durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores.	Vidal-Salazar, Eulogio Córdón-Pozo y José Manuel de la Torre-Ruiz, (2015)
	atre2	La tasa de rotación voluntaria (abandono) de los trabajadores esenciales de su empresa es menor con respecto a su competencia durante los últimos 3 años.	
RESULTADOS EMPRESARIALES	re1	Ha incrementado sus ventas durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores	Huselid 1995;Delery y Doty,1996; Boselie, 2005 Guest,1997; Guthrie, 2001 Delaney y Huselid, 1996
	re2	Ha mejorado su posición competitiva durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores	
	re3	Ha mejorado su rentabilidad económica durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores	
	re4	Ha mejorado la satisfacción de los clientes durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores	

Una vez formulados los ítems del cuestionario se procedió para su medición utilizar una escala Likert de 5 puntos (siendo el valor 1 total desacuerdo/nunca y 5 total acuerdo/siempre) para aclarar bien los resultados de la respuesta. Las escalas Likert consisten en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o preguntas en nuestro caso, a través de los cuales se pide a los encuestados que expresen su opinión eligiendo uno de los puntos de la escala (Hernández et al., 2007). Así mismo, los ítems se estructuraron de acuerdo a un orden y secuencia lógica a fin de que un adecuado orden facilite su contestación. Se intentó que las preguntas tuvieran un carácter neutral, es decir que no influyeran a favor de una respuesta u otra. Se han evitado en la mayoría de los casos respuestas abiertas, a fin de prevenir errores en la tabulación e interpretación de los datos.

En consecuencia, el cuestionario desarrollado que debe ser contestado por el director de recursos humanos o en su defecto por el director general de la entidad, está compuesto por 3 secciones, que representan los distintos ítems asociados a cada una de las variables del modelo, esto es: sección de datos generales, sección de gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos (desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades y provisión de incentivos responsable), y resultados organizativos (innovación, capacidad de atracción y retención de talento y resultados empresariales). A continuación, se explica, con más detalle, cada una de estas secciones.

En la portada previa al cuestionario, se aclaran aspectos generales importantes para la posterior cumplimentación del mismo. Se señala en el título el objetivo principal y motivación de la investigación: analizar el impacto de la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos, mediante un sistema de alto compromiso, sobre los resultados organizativos. También se hace hincapié en que se responda pensando en lo que sucede realmente en su entidad y no lo que le gustaría que sucediera para asegurar una mayor objetividad y poder actuar en consecuencia con los resultados del estudio. Por último se les recuerda que la información obtenida se mantendrá en completa confidencialidad.

En la primera sección del cuestionario se incluyen los datos generales de la empresa, que servirán como variable de control del estudio. En particular, se pregunta, el número de trabajadores medio y el sector al que pertenece considerando a grandes rasgos servicios e industria por encuadrarse la mayoría de las empresas en estos mismos.

En la segunda sección se trata de conocer la opinión sobre la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos mediante un sistema de alto compromiso, entendida esta como una respuesta de la empresa a la sociedad y a los desafíos del entorno. En concreto, se pide información sobre el desarrollo de habilidades de los recursos humanos de la entidad, la provisión de oportunidades y la provisión de incentivos correspondientes con la arquitectura de un sistema de alto compromiso.

La tercera sección del cuestionario, se orienta a los resultados organizativos, que como hemos expuesto en la presentación del modelo, en el capítulo anterior, se estructuran en tres tipos: resultados de innovación y resultados relativos a la capacidad de atracción y retención de talento y resultados empresariales. Las definiciones de estas tres variables ya han sido expuestas previamente. Al igual que anteriormente, para su medición, se utilizó una escala Likert de 5 puntos (siendo el valor 1 total desacuerdo y 5 total acuerdo).

Resumiendo, el cuestionario cuenta con tres secciones estructuradas en orden y secuencia lógica de acuerdo a los conceptos que se pretenden medir. Contiene un total de 32 preguntas. Para ver detalles, el Anexo 1 contiene una copia del cuestionario aplicado a las empresas y ejemplo de la aplicación en la plataforma Limesurvey.

Una vez definidos cada uno de los conceptos, indicadores e ítems y determinada su forma de codificación, se procedió a validar el instrumento de medida por académicos y doctores en dirección de empresas con experiencia teórica y práctica en los temas objeto de estudio que revisaron y contribuyeron a mejorar y depurar el cuestionario, tanto en cuestiones de fondo como de forma. En términos generales, se dice que un instrumento es válido cuando realmente mide la variable que intenta medir (Saraph et al., 1989). Posteriormente a la identificación de los ítems con problema se procedió a efectuar los ajustes necesarios en cuanto a su redacción y comprensión.

La validez estadística del instrumento de medición, se hizo conforme al procedimiento de la regresión lineal múltiple, método de análisis estadístico utilizado en el presente trabajo.

3.4. OBTENCION DE DATOS

Para la obtención de la información necesaria para el contraste de las hipótesis formuladas se ha llevado el lanzamiento del cuestionario, que se realizó mediante la aplicación informática Limesurvey en colaboración con la empresa Mega-Informática, especializada en tecnología de la información, para el diseño específico de la misma (Open Source), y la página web adecuada al respecto. Se ha elegido por proporcionar ventajas de uso de software on-line con:

- Ilimitado número de encuestas simultáneas.
- Ilimitado número de preguntas en una encuesta (sólo limitado por la base de datos).
- Ilimitado número de participantes en una encuesta.
- Encuestas multi-idioma.
- Gestión de usuarios.
- 20 diferentes tipos de preguntas.
- Editor HTML WYSIWYG.
- Gestión de cuotas.
- Integración de imágenes y vídeos en una encuesta.
- Creación de versión imprimible de la encuesta.
- Posibilidad de fijar condiciones para las preguntas dependiendo de respuestas anteriores (ramificación de la encuesta).
- Conjuntos de respuestas re-usables y editables.
- Preguntas importables prefabricadas.
- Encuestas de evaluación.
- Encuestas anónimas y no anónimas.
- Grupos abiertos y cerrados de participantes en encuestas.
- Registro público opcional para encuestas.
- Envío de invitaciones, recordatorios y tokens por email.
- Posibilidad de que los participantes guarden respuestas parciales para continuar con la encuesta más adelante.
- Encuestas basadas en cookie o sesión.
- Editor de plantillas para crear su propio diseño de página.
- Amplio y amigable interfaz de administración.
- Posibilidad de introducción de datos tipo Back-office.
- Fechas límite de encuestas para automatización.

- Funciones mejoradas de importación y exportación a texto, CSV, PDF, SPSS, queXML y formato MS Excel.

- Análisis básico estadístico y gráfico con función de exportación.

La mecánica se diseñó bajo la premisa de simplificar al máximo el proceso, explicando de forma clara los pasos a dar:

- Acceder al cuestionario a través del link facilitado.
- A continuación, cumplimentar la encuesta.

De este modo a los directivos de recursos humanos, responsabilidad social y comunicación de las empresas seleccionadas con al menos cincuenta empleados, se les envió por correo electrónico, una breve comunicación explicativa de la investigación y una invitación a participar que incluía un link directo al cuestionario. Adicionalmente, en esta investigación, la mecánica de respuesta utilizada no permitía avanzar sin haber respondido a todas las preguntas de la pantalla, evitando así la aparición de datos ausentes por descuidos.

Una vez finalizada la recepción de cada uno de los cuestionarios, se procedió a extraer y exportar a partir de la administración de encuestas los datos derivados de la aplicación, mediante hoja de cálculo de Excel, para la posterior realización del análisis estadístico de los datos.

3.5. METODOLOGIA UTILIZADA EN EL ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS

Para el análisis causal no hemos utilizado el método de ecuaciones lineales estructurales, pues al tener el modelo completo un total de 32 variables observables (incluyendo los indicadores de tamaño y sector) y sólo en este momento 60 casos, los resultados no serían fiables pues se recomienda un mínimo de cinco casos por variable observable, de modo que nos decantamos por el uso de la **regresión múltiple** para contrastar las relaciones causales planteadas en las hipótesis de la investigación. Además consideramos que esta técnica es apropiada, para la realización de análisis exploratorio, de carácter predictivo. Al tener tres tipos de resultados empresariales optamos por proponer tres modelos causales. En el modelo 1, vinculamos la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y los resultados de innovación, en el modelo 2 vinculamos la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y resultados de atracción y retención de talento, y en el modelo 3 vinculamos la responsabilidad social corporativa estratégica de recursos humanos y resultados Empresariales.

3.6. RESUMEN CAPÍTULO 3

En este capítulo, hemos expuesto las cuestiones relativas al diseño de la investigación empírica, y el tipo de investigación que llevamos a cabo, lo que implica el seguimiento de una serie de pasos para la operatividad de los conceptos teóricos de la investigación, y contrastar las hipótesis del modelo propuesto en el capítulo anterior.

Los pasos para el diseño de la investigación empírica suponen primero, describir el tipo de investigación y la muestra, explicar cómo se ha confeccionado el cuestionario y cuáles son las escalas e ítems que componen el mismo; posteriormente, revisar cómo se lleva a cabo la recogida de información a través de la aplicación informática Limesurvey; y, por último, justificar y presentar las técnicas de análisis de datos que se aplican en esta investigación decantándonos por el método de regresión múltiple, ya que encaja bien con el carácter predictivo y exploratorio del estudio y tenemos una muestra pequeña (60 casos).

En definitiva, este capítulo nos ha servido como base, a partir de la cual articular la investigación empírica, cuyos resultados quedarán recogidos en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPRICA

CAPITULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION EMPIRICA

4.0. INTRODUCCIÓN

4.1. VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDICIÓN DEL ESTUDIO.

A) VALIDACION DE LA ESCALA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS (RSCE-RH).

1. Dimensionalidad de la escala.

- Análisis factorial exploratorio de cada dimensión (factor único).
- Análisis factorial exploratorio de la escala RSC-RH estratégica.

2. Análisis de la fiabilidad de la escala RSC-RH estratégica y sus dimensiones (Alfa de Cronbach).

3. Validez de Contenido.

4. Validez Convergente

B) VALIDACION DE LA ESCALA RESULTADOS ORGANIZATIVOS.

1. Dimensionalidad de la escala

- Análisis factorial exploratorio de cada dimensión (factor único).
- Análisis factorial exploratorio de la escala resultados organizativos.

2. Análisis de la fiabilidad de cada dimension de la escala resultados organizativos (Alfa de cronbach).

3. Validez de Contenido.

4. Validez Convergente

4.2 ANÁLISIS CAUSAL.

4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

4.4 RESUMEN CAPÍTULO 4.

CAPITULO 4.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION EMPIRICA.

4.0. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación incluyendo la evaluación del modelo conceptual propuesto, así como la verificación de las hipótesis formuladas.

Vamos a realizar un primer análisis exploratorio con varias pruebas estadísticas e intentamos identificar las dimensiones más destacadas de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y ver en que medida en primera instancia los ítems derivados en el marco teórico definen dichas variables establecidas en el modelo teórico.

En este trabajo se estudia de forma exploratoria si hay alguna relación entre la gestión responsable estratégica de los recursos humanos y los diferentes resultados organizativos.

Proporcionaremos un análisis de regresión múltiple, que nos llevará a darnos una visión general respecto a la verificación de las hipótesis planteadas en el modelo y las relaciones de las variables.

4.1 VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN

En este apartado veremos los resultados del análisis empírico, para medir los conceptos teóricos de Responsabilidad Social Corporativa Estratégica de los recursos Humanos, basada en un modelo de alto compromiso (desarrollo de habilidades, generación de oportunidades y provisión de incentivos), y Resultados Organizativos (innovación, capacidad de atracción y retención de talento y resultados empresariales) establecidos en el modelo propuesto y si hay correspondencia con la realidad a través de una muestra de 60 casos.

A) VALIDACION DE LA ESCALA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS (RSCE-RH).

1. Dimensionalidad de la Escala.

En este estudio se ha conceptualizado la Responsabilidad Social Corporativa estratégica de los Recursos Humanos (21 ítems) tomando como base la arquitectura de un sistema de alto compromiso siguiendo la estructura del modelo AMO (Abilities, motivación, opportunity), (Bailey, 1993; Delaney y Huselid, 1996; Gardener et al., 2001). Esta conceptualización considera la Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos como un concepto multidimensional cuyas prácticas responsables de recursos humanos son agrupadas en tres dimensiones, llamadas Desarrollo de Habilidades, Provisión de Oportunidades y Provisión de Incentivos. Dichas dimensiones se han considerado como factores latentes, cuyos indicadores engloban un conjunto de prácticas responsables de los recursos humanos.

- Análisis Factorial Exploratorio de cada Dimensión (Factor Único).

El análisis factorial exploratorio de cada dimension, nos permitirá ver y poder verificar la unidimensionalidad de cada componente (todos los ítems de esa variable se puedan agrupar en un solo factor, es decir, todos los ítems son indicadores de un sólo concepto), correspondiente a la estructura fundamental básica de la Responsabilidad Social Corporativa de los recursos humanos estratégica, e incluso aportarnos alguna información adicional.

Como consecuencia de este análisis obtenemos los siguientes resultados, para cada una de las dimensiones, que a priori basándonos en la literatura existente,

conforman el concepto de responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica.

DESARROLLO DE HABILIDADES RESPONSABLE

El desarrollo de habilidades responsable (formada por 10 ítems) lo hemos considerado como el primer factor, que formará parte de la estructura básica del concepto Responsabilidad Social Corporativa de los recursos humanos estratégica (21 ítems). Se trata de desarrollar las habilidades de los recursos humanos de la organización fundamentalmente, a través de procesos de selección responsables, basados en criterios de igualdad de oportunidades y no discriminación entre otros, y una formación responsable que posibilite a los recursos humanos para el desarrollo de sus habilidades relacionadas con el trabajo y generar nuevas ideas.

Las pruebas diagnosticas para aplicar el proceso, como se puede apreciar en la tabla de prueba de KMO y test de Bartlett, permiten la utilización de esta técnica exploratoria que nos da un valor de 0,647 lo cual es aceptable, puesto que el valor límite mínimo aceptable es 0,5 y cuanto más cercano a 1 mejor. Del mismo modo el nivel de significación de Bartlett es valido, ya que el valor de significación es inferior al 5% y en nuestro caso nos sale ,000.

**Tabla de Prueba de KMO y Bartlett para
DA responsable**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,647
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	169,282
Bartlett	gl	45
	Sig.	,000

Los resultados del análisis factorial efectuado muestra la existencia de tres factores (con autovalores superiores a 1), para lo que habíamos denominado teóricamente Desarrollo de habilidades responsable compuesta por 10 ítems (véase Tabla matriz de componente DA responsable). En este caso, en principio se podría pensar que no se cumple la unidimensionalidad, es decir que todos los ítems que forman parte de la variable cargan o están asociados a un solo factor que era lo que en principio se esperaba. Sin embargo, observamos en la matriz de componentes como hay un número significativo de ítems (6), que si que cargan en un mismo factor y podríamos intuir que aparecen la mayoría asociados a un mismo factor, porque suponen la estructura básica de un sistema de alto compromiso, que forma parte fundamental de la

Responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica. Por tanto, podemos deducir que hay un componente que sobresale y concentra los ítems que forman parte de la variable y que explica la varianza de la variable en un 32, 719 % (véase matriz de la varianza explicada). Por tanto, la primera dimension de un sistema de gestión responsable vendría constituida, por un Desarrollo de habilidades de los recursos humanos.

Tabla. Matriz de componente DA responsable

ítems	Componente		
	1	2	3
da9	,761		
da5	,723		
da2	,693		
da4	,686		
da3	,653	-,427	
da10	,644		
da7		,766	-,409
da1		,569	
da6			,737
da8			

Tabla. Varianza explicada total DA responsable

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,272	32,719	32,719
2	1,612	16,122	48,841
3	1,223	12,228	61,069
4	1,000	10,000	71,068
5	,844	8,440	79,508
6	,653	6,533	86,041
7	,493	4,934	90,975
8	,369	3,687	94,662
9	,293	2,934	97,596
10	,240	2,404	100,000

Método de extracción: análisis de componentes principales. a. 3 componentes extraídos.

PROVISION DE OPORTUNIDADES RESPONSABLE

La provisión de oportunidades responsable como dimension básica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica esta formado teóricamente por 6 ítems referidos básicamente a la participación del empleado, el Empowerment, una comunicación eficaz entre otros. Como se aprecia en la tabla de prueba preliminar, para la utilización de esta prueba exploratoria salen valores aceptables. En este caso el índice KMO, nos da un valor de 0 ,801 por encima de 0.5 que es el valor mínimo aceptado, y además está cercano a 1. El nivel de significación de Bartlett es valido, ya que el valor de significación es inferior al 5% y es 0,000.

Tabla Prueba de KMO y Bartlett PO responsable

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,801
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	143,310
Bartlett	gl	15
	Sig.	,000

Los resultados del análisis factorial efectuado muestra la existencia de 1 sólo factor (con autovalores superiores a 1) para lo que habíamos denominado teóricamente Provisión de oportunidades responsable compuesta por 6 ítems (véase Tabla matriz de componente DA responsable).

En este caso, si se cumple la unidimensionalidad, es decir que todos los ítems que forman parte de la variable cargan o están asociados a un sólo factor que era lo que en principio se esperaba y además explica un 57,031% de la varianza de la variable.

**Tabla Matriz de
componente PO
responsable**

Ítems	Componente
	1
po2	,802
po4	,797
po6	,796
po3	,724
po5	,716
po1	,689

Varianza total explicada Tabla

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,422	57,031	57,031
2	,882	14,699	71,731
3	,658	10,968	82,699
4	,424	7,059	89,758
5	,349	5,813	95,571
6	,266	4,429	100,000

Método de extracción:
análisis de componentes
principales. a. 1
componentes extraídos.

PROVISION DE INCENTIVOS RESPONSABLE

La provisión de Incentivos responsable, como dimension básica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica, esta formado teóricamente por 5 ítems referidos básicamente a un sistema de retribución justo con salarios por encima de la media del sector, retribución variable basada en el rendimiento del individuo y el rendimiento del grupo, participación en los beneficios de la empresa y conciliación trabajo-familia.

Para la utilización de esta prueba exploratoria salen valores aceptables. En este caso el índice KMO, nos da un valor de 0,511 que no está por debajo de 0.5 que es el

valor mínimo aceptado, y además está cercano a 1. El nivel de significación de Bartlett es válido, ya que el valor de significación es inferior al 5% y es 0,000.

Los resultados del análisis factorial efectuado muestran la existencia de 2 factores (con autovalores superiores a 1), para lo que habíamos denominado teóricamente Provisión de incentivos compuesta por 5 ítems (véase Tabla matriz de componente PI responsable). Observamos que aparece un solo ítem en el segundo factor lo cual no se considera ya que para que una escala tenga sentido debe estar formada por al menos 2 ítems.

Por tanto, si consideramos la unidimensionalidad, es decir que todos los ítems que forman parte de la variable cargan o están asociados a un sólo factor que era lo que en principio se esperaba y además explica un 37,039% de la varianza de la variable (véase Tabla varianza explicada de PI responsable). De este modo la exploración nos permite ver que en principio sí que se agrupan en un factor más destacable básico de lo que se llama Provisión de incentivos responsable como componente en la estructura básica de la Responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica.

Tabla Matriz de componente de

PI responsable		
ítems	Componente	
	1	2
pi3	,837	
pi2	,794	
pi4	,583	
pi1	,417	
pi5		,889

Tabla Varianza explicada de PI responsable

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,852	37,039	37,039
2	1,088	21,750	58,789
3	,899	17,983	76,772
4	,797	15,941	92,713
5	,364	7,287	100,000

Método de extracción: análisis de componentes principales. a. 2 componentes extraídos.

A continuación realizamos un análisis exploratorio adicional, considerando el conjunto de ítems de las dimensiones que integran el concepto teórico establecido de Responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica (21 ítems) para determinar cuántas dimensiones (factores) forman parte de la RSC-RH estratégica.

- ANALISIS FACTORIAL EXPLORATORIO DE LA ESCALA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS (RSCE-RH).

El análisis factorial exploratorio, nos permite determinar el número de dimensiones de la Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos (RSCE-RH).

- Prueba de KMO Y Bartlett

Tabla Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,653
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	515,980
Bartlett	gl	210
	Sig.	,000

Esta prueba nos permite considerar que se puede aplicar el análisis factorial exploratorio. En este sentido la medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo nos da un valor de 0,653 lo cual es aceptable puesto que el valor límite mínimo aceptable es 0,5 y cuanto más cercano a 1 mejor.

El segundo indicador que nos interesa mirar es la prueba de significación de Bartlett es significativa ya que el valor de significación es inferior al 5% y en nuestro caso nos sale ,000.

- Prueba Varianza total explicada

Esta prueba nos permite identificar los factores que explican la varianza e identificar los factores que se establecen en la escala que hemos establecido a nivel teórico basándonos en la literatura existente. Analizamos la varianza extraída por los factores retenidos

A continuación presentamos los resultados obtenidos:

Tabla de Dimensiones de la RSCE-RH Estratégica

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
		% de	%		% de	%
	Total	varianza	acumulado	Total	varianza	acumulado
1	5,259	25,041	25,041	5,259	25,041	25,041
2	2,367	11,271	36,312	2,367	11,271	36,312
3	2,121	10,100	46,412	2,121	10,100	46,412
4	1,625	7,740	54,152	1,625	7,740	54,152
5	1,452	6,915	61,067	1,452	6,915	61,067
6	1,171	5,578	66,644	1,171	5,578	66,644
7	,995	4,740	71,385			
8	,885	4,215	75,600			
9	,791	3,768	79,368			
10	,759	3,615	82,983			
11	,646	3,076	86,059			
12	,516	2,455	88,514			
13	,500	2,382	90,896			
14	,389	1,854	92,751			
15	,293	1,398	94,148			
16	,276	1,315	95,463			
17	,270	1,284	96,747			
18	,213	1,014	97,761			
19	,191	,910	98,671			
20	,167	,794	99,466			
21	,112	,534	100,000			

Método Extracción Máxima Verosimilitud.

Aunque observamos 6 factores con valores propios superiores a 1, nos damos cuenta claramente que los **3 primeros factores marcan la diferencia** esto es el primer factor con valores propios superiores a 5,259 el segundo factor con valores propios de 2,37 y el tercer factor con valores propios de 2,121 y el resto presentan valores no superiores a 1 o bien muy cerca de 1.

Además estos 3 factores principales explican el primero el 25,041% de la varianza, el segundo factor el 11,27% de la varianza y el tercer factor el 10.10% de la varianza. Esto de cara a nuestros objetivos que era comprobar de que la escala Responsabilidad social corporativa estratégica de recursos humanos tenía 3 factores

fundamentales es decir que los ítems o preguntas en referencia a la responsabilidad social corporativa estratégica de recursos humanos cargan en 3 factores fundamentalmente se corrobora.

- **Prueba Matriz de componente**

Tabla Matriz Factorial

Matriz de componente						
ítems	Componente					
	1	2	3	4	5	6
da4	,719					
da5	,685					
po5	,682					
po2	,677		,425			
po4	,666	-,455				
po3	,617	-,464				
da9	,616					
po6	,573	-,489				
da3	,550		-,446			
da10	,518					,406
da2	,499					-,409
pi3		,471				
pi1		,452				
da7		,510	,578			
da6			-,551			,404
po1	,519		,526			
pi5				,533		
da1				,496		
pi4				-,480		
pi2					,527	
da8					,525	

En este caso, en esta prueba se recomienda que las cargas de cada uno de los indicadores que sean superiores a valor de 0,5 para un análisis factorial Exploratorio y pensando en un análisis factorial confirmatorio todas aquellas que sean superior a 0,7 nos darían mejores resultados posteriormente.

Como vemos los ítems (21) que componen la escala de RSCE-RH tienen una carga con valor superior a 0,5 en los factores principales aunque se destaca en el factor 1 y eso nos permite

decir que con seis pero que fundamentalmente con 3 factores, se representa el 25,041%,11,271%,10,100% respectivamente de estos 21 indicadores, que las cargas factoriales aunque no son muy elevadas y que en principio estos 21 ítems se pueden agrupar en una escala con tres factores fundamentales que es lo que queríamos reflejar.

2. ANALISIS DE LA FIABILIDAD DE CADA DIMENSION DE LA ESCALA (ALFA DE CRONBACH).

Uno de los métodos más empleados para determinar la confiabilidad mediante la consistencia interna es el alfa de crombach. En este caso analizaremos este índice utilizando SPSS. Tenemos una escala que mide la RSCE-RH con 21 ítems con los indicadores pertinentes para medir la RSCE-RH

Tabla. Alfa Cronbach total

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,796	21

Este cuadro nos presenta el Alfa de Cronbach general teniendo en cuenta los 21 valores correspondientes al los 21 ítems de la escala de Responsabilidad social corporativa estratégica de RH RSCE-RH.

El alfa de crombach total nos da un valor 0,796, es un valor superior a 0.6 y muy cercano a 0.8 que ya se considera una buena confiabilidad.

En la siguiente tabla se nos presenta las estadísticas de total del elemento.

Tabla. Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
da1	81,65	53,282	,194	,797
da2	81,20	52,739	,391	,788
da3	81,25	51,852	,424	,785
da4	81,37	49,118	,609	,774
da5	81,00	52,915	,522	,786
da6	81,73	52,707	,138	,806
da7	81,97	50,779	,250	,799
da8	81,65	50,977	,351	,788
da9	81,35	51,350	,534	,781
da10	81,68	49,779	,502	,779
po1	81,90	52,397	,370	,788
po2	81,78	51,088	,548	,780
po3	81,47	53,067	,369	,789
po4	81,53	51,643	,443	,784
po5	81,43	50,589	,491	,781
po6	81,78	52,139	,365	,788
pi1	82,12	53,359	,178	,798
pi2	82,37	50,372	,314	,792
pi3	82,35	49,181	,454	,781
pi4	82,47	49,779	,320	,793
pi5	81,62	53,054	,282	,792

Nos fijamos en las dos últimas columnas para ver si el elemento es prudente mantenerlo o sacarlo fuera de la escala. En la antepenúltima (Correlación total de elementos corregida), nos da el valor de correlaciones para cada ítem con respecto al total de la escala. Por ejemplo, correlación del ítem1 (da1) con respecto al total de la escala tiene una correlación de 0,194. Vemos que es un valor bastante bajo, ya que serán valores entorno a 0,4 los que obedecen a correlaciones fuertes y favorables.

Como vemos se trata de dejar o quitar ítems y que no afecten a la estabilidad de la escala. De este modo para el segundo ítem (da2) nos encontramos con un valor de 0,391 pero si lo quitamos el alfa de cronbach empeora con respecto del alfa de cronbach total es decir se pasaría a un alfa de cronbach de la escala de 0,778 y si lo

comparamos con el alfa de cronbach total con ese ítem era de 0,796 por tanto decidimos mantenerlo.

Para el ítem da6 presenta un valor de 0,138 y si lo quitamos el alfa de cronbach de la escala se incrementa a 0,806 que comparado con el alfa de cronbach total de 0,796 vemos que mejora bastante ya que 0,80 nos daría una buena confiabilidad. Del mismo modo pasa con el ítem da7 que presenta un valor de 0.250 muy inferior a 0,4 y si se suprime presentaría un alfa de cronbach de 0,799 con lo cual mejora con respecto al alfa de cronbach total de 0,796 por tanto decidimos suprimirlo. Siguiendo esta misma mecánica suprimimos el ítem pi1, pues presenta un valor de correlación muy inferior a 0,4 y además si lo suprimimos el alfa de cronbach mejora a 0.798 con respecto del alfa total 0.796.

Por tanto hemos decidido suprimir del cuestionario los ítems en referencia a la responsabilidad social corporativa estratégica de recursos humanos de: **da1; da6; da7; pi1**. En todos estos casos, el alfa de cronbach mejoraría, con respecto al alfa de Cronbach total de la escala y además presentan valores de correlación muy inferiores a 0.4.

3. VALIDEZ DE CONTENIDO.

El análisis de la validez de contenido asegura que la variable formativa Responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica, recoge todo el dominio conceptual de la variable latente. Éste debe incluir todas las dimensiones que lo forman. El análisis de la especificidad de los indicadores supone identificar un conjunto de indicadores, que recojan todo el significado del concepto. Esta está justificada con la revisión de los estudios y la literatura analizada en capítulos anteriores.

4. VALIDEZ CONVERGENTE.

En este caso, se considera que hay validez convergente cuando los ítems se correlacionan estrechamente con los constructos teóricos (Gefen y Straub, 2005). El primer criterio de validez se establece a través del análisis de las cargas factoriales (Chin, 1998). Cuanto mayores son, mayor es la evidencia de la unidimensionalidad del constructo. En nuestro caso se presentan cargas factoriales altas en provisión de oportunidades, provisión de incentivos y algo más bajas pero aceptablemente altas también en el desarrollo de habilidades y ello deja constancia de la unidimensionalidad del constructo y de su validez convergente.

B) VALIDACION DE LA ESCALA RESULTADOS ORGANIZATIVOS

(Resultados de innovación, resultados de capacidad de atracción y retención de talento y resultados empresariales).

1. Dimensionalidad de la escala

- Análisis factorial exploratorio de cada dimensión (factor único).

Aunque no hay un consenso sobre lo que se entiende por resultados organizativos basándonos en la literatura existente sobre el tema, provista en el capítulo 1, este estudio considera los resultados organizativos (9 ítems), como resultados de innovación, que se establece teóricamente con 3 ítems, capacidad de atracción y retención de talento, que mide con dos ítems y resultados empresariales con 4 ítems. Veamos los resultados obtenidos en la exploración de factores para cada uno de los tipos de resultados considerados en el estudio.

RESULTADOS DE INNOVACION

Por lo que respecta a los resultados de innovación, en este trabajo se conceptualiza la innovación como la capacidad de innovar y hace referencia al potencial de la empresa para desarrollar nuevos productos y servicios. La variable capacidad de innovación se hará operativa empleando un instrumento de medida basado en la escala desarrollada y validada por Covin y Slevin (1989) y posteriormente utilizada por Li y Atuahene-Gima (2002). Esta escala adopta un enfoque basado en medir los outputs del sistema de innovación. No obstante, vamos a verificarla al contexto de los 60 casos de la muestra de nuestro estudio.

En primer lugar, para poder utilizar esta prueba exploratoria salen valores aceptables. En este caso el índice KMO, nos da un valor de 0,726 por encima de 0.5 que es el valor mínimo aceptado, y además está cercano a 1. El nivel de significación de Bartlett es valido, ya que el valor de significación es inferior al 5% y es 0,000.

Los resultados del análisis factorial efectuado muestra la existencia de un único factor. Este factor agrupa los ítems in2, in3, in1. En este caso, si se verifica la unidimensionalidad, es decir, que todos los ítems que forman parte de la variable innovación, cargan o aparecen asociados en un sólo factor que era lo que en principio se esperaba y además ese factor considerado explica un 82,34257% de la varianza de la variable.

En las siguientes tablas vemos los datos obtenidos:

Matriz de componente Resultado innovación

Ítems	Componente	
	1	
in2		,935
in3		,895
in1		,892

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Tabla Varianza explicada total innovación

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,470	82,342	82,342
2	,335	11,156	93,498
3	,195	6,502	100,000

RESULTADOS DE ATRACCION Y RETENCION DE TALENTO

Se refiere a la capacidad para gestionar la atracción y retención del talento de la empresa. En nuestro estudio se ha medido con 2 ítems. En este caso el índice KMO, nos da un valor de 0,500 que no está por debajo de 0.5 que es el valor mínimo aceptado, y además está cercano a 1. El nivel de significación de Bartlett es valido, ya que el valor de significación es inferior al 5% y es 0,002.

Los resultados del análisis factorial efectuado muestra la existencia de un factor (con autovalores superiores a 1), para lo que se denomina teóricamente capacidad de atracción y retención de talento compuesta por 2 ítems (véase Tabla matriz de componente atre). Si consideramos la unidimensionalidad, es decir que todos los ítems que forman parte de la variable cargan o están asociados a un sólo factor que era lo que

en principio se esperaba y además explica un 69,475% de la varianza de la variable (véase Tabla varianza explicada de atre).

En las siguientes tablas vemos los datos obtenidos:

Tabla Matriz de componente atre

ítems	Componente
	1
atr2	,834
atr1	,834

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Tabla varianza explicada total de atre

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,390	69,475	69,475
2	,610	30,525	100,000

RESULTADOS EMPRESARIALES

En el estudio, a partir de los estudios revisados en el ámbito de la gestión de recursos humanos, hemos considerado lo que habitualmente, mide el impacto final de esta función a través de medidas como la rentabilidad económica, la cuota de mercado, los beneficios, el desarrollo de productos, el ratio de crecimiento de ventas, satisfacción de los empleados (Dyer y Reeves, 1995; Delery y Doty, 1996).

Las pruebas diagnosticas para aplicar el proceso, como se puede apreciar en la tabla de prueba de KMO y test de Bartlett, permiten la utilización de esta técnica exploratoria que nos da un valor de 0,730 lo cual es aceptable, puesto que el valor límite mínimo aceptable es 0,5 y cuanto más cercano a 1 mejor. Del mismo modo el nivel de significación de Bartlett es valido, ya que el valor de significación es inferior al 5% y en nuestro caso nos sale ,000.

Los resultados del análisis factorial efectuado muestra la existencia de 1 sólo factor (con autovalores superiores a 1) para lo que se denomina teóricamente resultados empresariales compuesto por 4 ítems (véase Tabla matriz de componente Resultados empresariales). En este caso, si se cumple la unidimensionalidad, es decir que todos los ítems que forman parte de la variable cargan o están asociados a un sólo factor, que era

lo que en principio se esperaba y además explica un 73,499% de la varianza de la variable.

En las siguientes tablas vemos los datos obtenidos:

Matriz de componente de re	
ítems	Componente
	1
r2	,907
r1	,883
r3	,818
r4	,818

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Varianza total explicada de re			
Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,940	73,499	73,499
2	,539	13,484	86,983
3	,383	9,568	96,551
4	,138	3,449	100,000

-ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO DE LA ESCALA RESULTADOS ORGANIZATIVOS

La escala de medición de los resultados Organizativos está integrada por un total de 9 indicadores. Se procedió a la **extracción de los componentes o factores principales** del constructo, dicha prueba sugiere la existencia de tres factores. El primer factor se refiere a resultados de innovación, (In) el segundo a resultados de atracción y retención de empleados, (Atre) y el tercero a resultados Empresariales (re).

- Prueba de KMO Y Bartlett

Esta prueba nos permite considerar que se puede aplicar el análisis factorial exploratorio. En este sentido la medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo nos da un valor de 0,750 lo cual es aceptable puesto que el valor límite mínimo aceptable es 0,5 y cuanto más cercano a 1 mejor.

El segundo indicador que nos interesa mirar es la prueba de significación de Bartlett es significativa ya que el valor de significación es inferior al 5% y en nuestro caso nos sale ,000.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,750
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	293,166
Bartlett	gl	36
	Sig.	,000

- Prueba Varianza total explicada

Esta prueba nos permite identificar los factores que explican la varianza e identificar los factores que se establecen en la escala que hemos establecido a nivel teórico basándonos en la literatura existente. Analizamos la varianza extraída por los factores retenidos:

Tabla. Varianza total explicada
Dimensiones de los resultados organizativos.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,719	41,323	41,323	3,719	41,323	41,323
2	2,379	26,436	67,759	2,379	26,436	67,759
3	,876	9,732	77,491	,876	9,732	77,491
4	,679	7,549	85,040			
5	,383	4,256	89,296			
6	,347	3,859	93,155			
7	,309	3,431	96,586			
8	,183	2,031	98,617			
9	,124	1,383	100,000			

La escala de medición de los resultados Organizativos está integrada por un total de 9 indicadores. Se procedió a la **extracción de los componentes o factores principales** del constructo, dicha prueba sugiere la existencia de tres factores tal y como habíamos pronosticado en el modelo propuesto. El primer factor se refiere a resultados de innovación, (INN) el segundo a resultados de atracción y retención de empleados, (ATRE) y el tercero a resultados Empresariales. (RE). En la se aprecian los tres factores con sus respectivos indicadores y sus cargas factoriales.

El primer factor referente a la capacidad de innovación en la empresa presenta autovalores superiores a uno en este caso sería 3,719. Además este factor explica un 41,323% de la varianza. Un segundo factor presentaría autovalores por valor superior a 1 en este caso tendríamos, 2,379% y explicaría el 26,436% de la varianza y finalmente vemos también un factor con un valor casi cercano a 1 de 0,876 que ofrece una varianza explicada de 9,732. Esto de cara a la escala Resultados organizativos que habíamos establecido a nivel teórico tenía 3 factores fundamentales es decir que los ítems o preguntas en referencia a los resultados organizativos cargan en 3 factores fundamentalmente se corrobora.

- Prueba Matriz de componente

En esta prueba se recomienda que las cargas de cada uno de los indicadores que sean superiores a valor de 0,5 para un análisis factorial Exploratorio y pensando en un análisis factorial confirmatorio todas aquellas que sean superior a 0,7 nos darían mejores resultados posteriormente.

Tabla de Matriz Factorial

Matriz de componente			
	Componente		
	1	2	3
r2	,816		
r1	,782		
atr1	,664		
r4	,645	-,510	
in3	,627	,618	
in1	,492	,729	
in2	,618	,676	
r3	,546	-,637	
atr2	,520		,779

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 3 componentes extraídos.

Como vemos los 9 ítems que componen la escala de Resultados organizativos tienen una carga con valor superior a 0,5 en los factores principales aunque se destaca en el factor 1 y eso nos permite decir que fundamentalmente con 3 factores, se representa el 41,323%, de la varianza para el primer factor, el 2,379% para el segundo factor y el de 9,732 % respectivamente de estos 9 indicadores, que las cargas factoriales en general están bien, son muy elevadas y que en principio estos 9 ítems se pueden agrupar en una escala con tres factores fundamentales que es lo que queríamos reflejar. Destacar el signo negativo de r4 y r3 en el segundo factor lo que nos indica que ese factor no se ofrece cargas de esos ítems.

2. ANALISIS DE LA FIABILIDAD DE LA ESCALA RESULTADOS ORGANIZATIVOS (ALFA DE CRONBACH).

Uno de los métodos más empleados para determinar la confiabilidad mediante la consistencia interna es el alfa de cronbach. En este caso, analizaremos este índice utilizando SPSS 22.0. Tenemos una escala que mide los Resultados organizativos con 9 ítems con los indicadores pertinentes para medir los Resultados organizativos. En el siguiente cuadro vemos las **estadísticas de fiabilidad** referentes a la escala total de resultados organizativos.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	9

Observamos y presentamos el Alfa de Cronbach general teniendo en cuenta los 9 valores correspondientes a los 9 ítems de la escala de Resultados organizativos.

El alfa de cronbach total nos da un valor 0,815, es un valor muy superior a 0.6 que es considerado como un mínimo y sobrepasa a 0.8 que ya se considera una buena confiabilidad. Por tanto vemos que con un alfa de cronbach de 0,815 hay una buena confiabilidad total de la escala compuesta por los 9 ítems que componen los resultados organizativos.

En la siguiente tabla se nos presenta las estadísticas de total del elemento:

Tabla. Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
in1	30,73	15,962	,391	,812
in2	30,72	15,122	,527	,795
in3	30,72	15,291	,538	,794
atr1	30,97	15,592	,562	,792
atr2	30,73	15,758	,394	,812
r1	30,67	14,328	,655	,778
r2	30,63	14,101	,695	,772
r3	30,83	16,141	,379	,812
r4	30,67	15,887	,496	,799

Nos fijamos en las dos últimas columnas para ver si el elemento es prudente mantenerlo o sacarlo fuera de la escala.

En la antepenúltima (Correlación total de elementos corregida), nos da el valor de correlaciones para cada ítem con respecto al total de la escala. Por ejemplo, correlación del ítem1 (in1) con respecto al total de la escala tiene una correlación de 0,391. Vemos que es un poco más baja que otras de la tabla, ya que serán valores en torno a 0,4 o superior y por tanto son los que obedecen a correlaciones fuertes y favorables. No obstante, si lo quitáramos vemos que el alfa de crombach, disminuye 0,812 en comparación con el alfa de crombach total 0.815.

Para el resto de ítems que componen la escala de resultados organizativos decidimos mantenerlos, ya que no presentan mayor objeción pues se trata de valores de correlación por encima de 0,4 y el alfa de crombach se reduciría si se suprime el ítem en cuestión.

Por tanto, **mantenemos los ítems de resultados organizativos.**

3. VALIDEZ DE CONTENIDO

El análisis de la validez de contenido asegura que la variable resultados organizativos recoge todo el dominio conceptual. El análisis de la especificidad de los indicadores supone identificar un conjunto de indicadores, que recojan todo el significado del concepto en este caso para resultados de innovación, capacidad de atracción y retención de talento, y resultados empresariales. Esta validez está justificada con la revisión de los estudios y la literatura analizada en capítulos anteriores.

4. VALIDEZ CONVERGENTE.

En este caso, se considera que hay validez convergente cuando los ítems se correlacionan estrechamente con los constructos teóricos (Gefen y Straub, 2005). El primer criterio de validez se establece a través del análisis de las cargas factoriales (Chin, 1998). Cuanto mayores son, mayor es la evidencia de la unidimensionalidad del constructo. En nuestro caso, se presentan cargas factoriales altas en Resultados de innovación, capacidad de atracción y retención de talento y resultados empresariales y ello deja constancia de la unidimensionalidad del constructo y de su validez convergente.

4.2. ANALISIS CAUSAL

Para el análisis causal no hemos utilizado el método de ecuaciones lineales estructurales, pues al tener el modelo completo un total de 32 variables observables (incluyendo los indicadores de tamaño y sector) y sólo 60 casos, los resultados no serían fiables pues se recomienda un mínimo de cinco casos por variable observable, de modo que nos decantamos por el uso de la **regresión múltiple jerárquica**, para contrastar las relaciones causales planteadas en las hipótesis de la investigación.

Al tener tres tipos de resultados empresariales, optamos por proponer tres modelos causales. En el modelo 1, vinculamos la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y los resultados de innovación (ver figura I), en el modelo 2 vinculamos la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y resultados de atracción y retención de talento (ver figura II), y en el modelo 3 vinculamos la responsabilidad social corporativa estratégica de recursos humanos y resultados Empresariales (ver figura III).

FIGURA I. MODELO CAUSAL 1

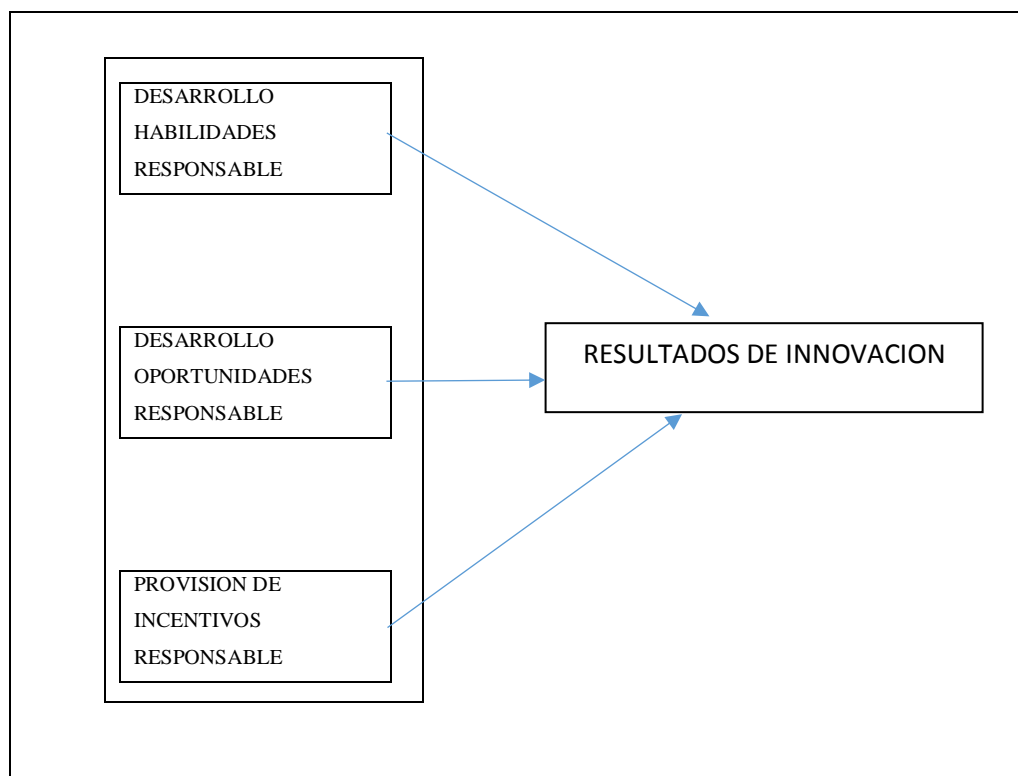


FIGURA I. MODELO CAUSAL 2

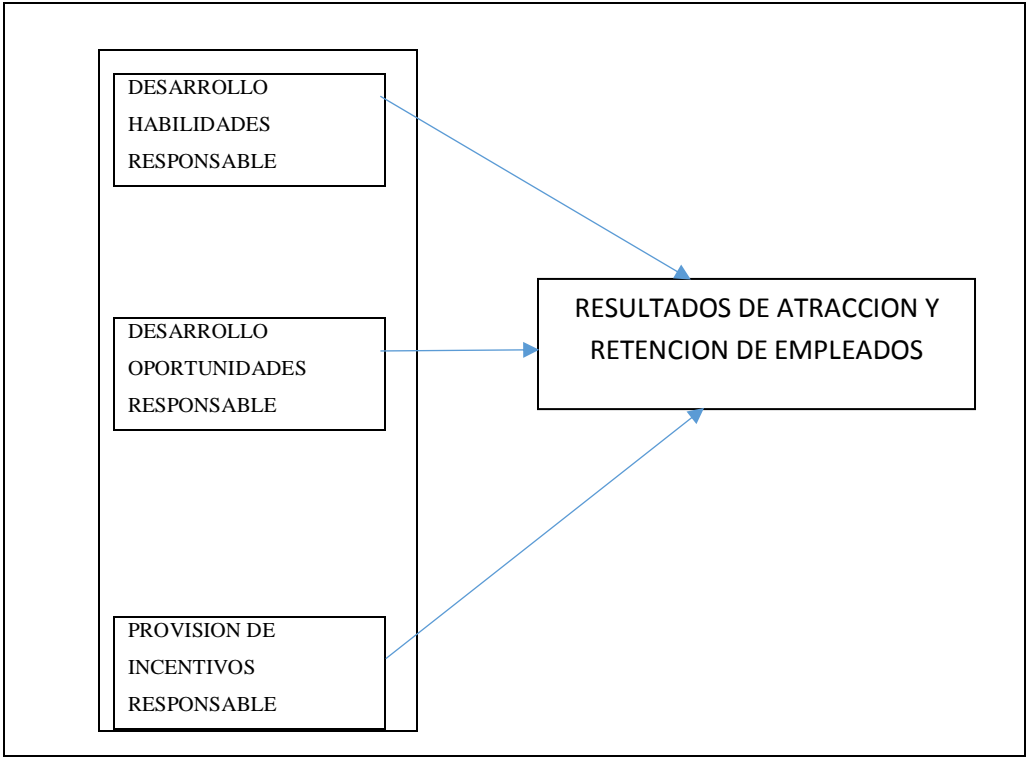
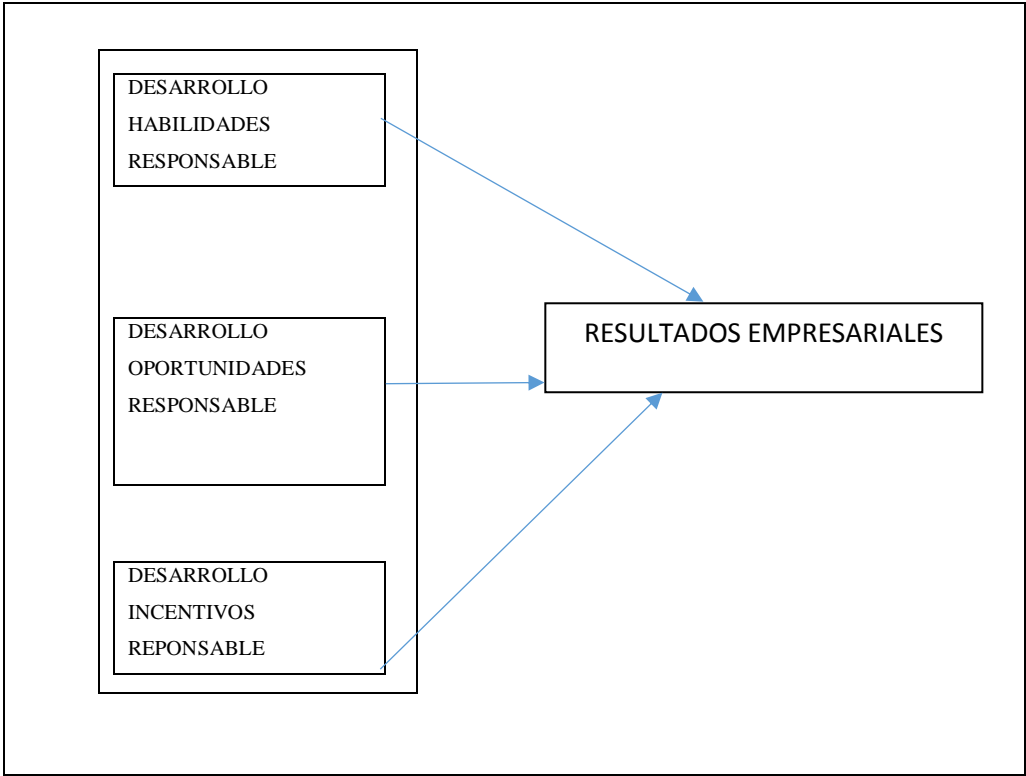


FIGURA III. MODELO CAUSAL 3



De este modo para contrastar el modelo general, hemos realizado contrastes individuales de cada uno de los modelos específicos identificados.

MODELO CAUSAL 1

Relación de gestión responsable estratégica de recursos humanos y los resultados de innovación. Tratamos de ver en qué medida las variables desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades y la provisión de incentivos responsables como variables independientes o explicativas (dimensiones de la RSC-RH estratégica), nos explican los resultados de innovación (en este caso como variable dependiente). En concreto, se tratará de ver si el desarrollo de habilidades, la provisión de oportunidades y la provisión de incentivos responsables predicen el resultado de innovación, en la muestra de 60 casos con la que estamos trabajando. En primer lugar, debemos aclarar que cuando se tratamos con una regresión múltiple, tenemos varias metodologías, para probar el modelo que queremos probar: una sería la metodología general y otra mas recomendable es la metodología de regresión jerárquica.

Metodología General

- Metemos todas las variables al mismo tiempo y tendríamos en nuestro caso un solo un modelo en el que habría 3 variables independientes (DA-PO-PI) que conforman la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y una dependiente (INNOVACION) y las variables de control de tamaño y sector. Los resultados serían los siguientes

Tabla. Resumen Modelo 1

Resumen del Modelo ^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,602 ^a	,363	,060	,754	1,485

a. Predictores: (Constante), G2, G1, po1, pi4, da8, da3, pi2, pi5, po3, da10, po6, da4, da2, po5, da9, pi3, da5, po4, po2

b. Variable dependiente: innovación

Vemos un R cuadrado de 0,36 es decir, que las variables desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y provisión de incentivos responsables, que son las variables independientes, junto con las variables de control, explicarían en un 36% la varianza de la variable innovación. La prueba de Durbin-Watson nos da un valor de 1,485 lo cual, es aceptable ya que está entre 1 y 3, luego aceptamos el supuesto de

independencia de errores que es algo básico para llevar a cabo una regresión lineal múltiple.

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	12,937	19	,681	1,199	,306 ^b
	Residuo	22,713	40	,568		
	Total	35,650	59			

a. Variable dependiente: innovación

b. Predictores: (Constante), G2, G1, po1, pi4, da8, da3, pi2, pi5, po3, da10, po6, da4, da2, po5, da9, pi3, da5, po4, po2

El ANOVA del modelo de regresión con 3 variables independientes, y las variables de control de tamaño y sector indica que estas mejoran la predicción de la variable dependiente, en este caso la innovación ($F=1,199$ y $p<0.01$).

El valor de significancia (0,306) está por debajo de 0,5 lo que indica que el modelo que estamos probando mejora la predicción de la variable dependiente, que en este caso es la innovación. Con este resultado, podríamos tener respondida la primera hipótesis, considerando estamos teniendo un buen modelo de predicción de la variable dependiente (innovación). Tenemos por un lado que la prueba de DW es aceptable y el modelo de regresión probado con las tres variables independientes (DA-PO-PI) y las variables de control de tamaño y sector se explica el 36,3% de la varianza de la variable dependiente ($R^2 = 0.363$). Por tanto, hay relación significativa de las relaciones de las variables de gestión estratégica de los recursos humanos a través de sus dimensiones desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y provisión de incentivos responsable con la innovación.

Además analizamos la tabla de coeficientes:

Vemos la tabla de coeficientes en las dos últimas columnas:

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	1,524	1,409		1,082	,286		
da2	,142	,258	,102	,548	,586	,458	2,184
da3	-,243	,234	-,203	-1,039	,305	,416	2,401
da4	,166	,193	,163	,861	,394	,442	2,262
da5	-,142	,402	-,076	-,353	,726	,344	2,904
da8	,323	,136	,371	2,377	,022	,654	1,528
da9	,425	,258	,324	1,644	,108	,410	2,436
da10	-,249	,172	-,261	-1,441	,157	,485	2,063
po1	-,248	,239	-,204	-1,037	,306	,411	2,432
po2	-,154	,322	-,121	-,480	,634	,249	4,015
po3	,134	,295	,093	,455	,652	,384	2,605
po4	-,195	,259	-,164	-,754	,455	,336	2,978
po5	,328	,219	,310	1,498	,142	,373	2,682
po6	,146	,228	,129	,638	,527	,390	2,564
pi2	,115	,130	,157	,884	,382	,505	1,980
pi3	-,254	,161	-,315	-1,581	,122	,401	2,493
pi4	,169	,124	,249	1,363	,180	,479	2,087
pi5	,108	,190	,093	,568	,573	,599	1,670
G1	-,005	,086	-,009	-,064	,949	,792	1,263
G2	-,138	,281	-,076	-,492	,625	,672	1,489

a. Variable dependiente: in1

El factor de tolerancia debe ser mayor de 10 para que se de colinealidad entre las variables independientes y no explicaría bien de forma independiente la variable dependiente en este caso no hay problema las variables independientes no presentan colinealidad en la columna de tolerancia vemos todos los valores menores de 10. Respecto al FIV el valor debe ser menor que 10 para que no exista colinealidad aquí en la columna FIV los valores presentados son inferiores a 10.

El factor de varianza inflada, indica que se cumple el supuesto para poder llevar a cabo una regresión múltiple de no multicolinealidad (todos los valores son cercanos a 1 y no mayores que 10).

También observamos las t y su valor de significación que ha de ser mayor que cero para generalizar esa información y se cumple. Por tanto, nos indica que se deberá tener en cuenta ese valor para la ecuación.

En definitiva, las variables de desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y provisión de incentivos explican la innovación y el modelo no presenta problemas.

- Metodología de Regresión Jerárquica

Esta metodología es más recomendable, porque nos permite identificar una mayor información sobre las variables independientes con las que trabajamos (DA-PO-PI) y también nos permite identificar si alguna de esas variables no aporta al modelo y eso nos permite saber, si deberíamos omitirla, y que el modelo para predecir la variable dependiente (innovación) debería omitir algunas de las variables con las que estamos trabajando. Además nos permite determinar la importancia de las variables independientes (DA-PO-PI). Consiste en que vamos tomando variable por variable, todas las variables independientes con las que trabajamos y las vamos introduciendo paso a paso. Así, probaríamos un modelo con una variable (desarrollo de habilidades responsable), un modelo con dos variables (desarrollo de habilidades y provisión de oportunidades responsable y un modelo con tres variables (desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades, provisión de incentivos responsable). Los resultados obtenidos son los siguientes:

Resumen del modelo ^d

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,389 ^a	,152	,037	,763	
2	,541 ^b	,293	,093	,740	
3	,599 ^c	,359	,100	,738	1,562

a. Predictores: (Constante), da10, da3, da8, da4, da5, da2, da9

b. Predictores: (Constante), da10, da3, da8, da4, da5, da2, da9, po6, po3, po1, po5, po4, po2

c. Predictores: (Constante), da10, da3, da8, da4, da5, da2, da9, po6, po3, po1, po5, po4, po2, pi2, pi5, pi4, pi3

d. Variable dependiente: innovación

Para el modelo de regresión probado, con las tres variables independientes, se explica el 35.9% de la varianza de la variable dependiente (innovación). En el modelo con 1 sola variable la varianza explicada es de 15.2%. Cuando incluimos una segunda variable la varianza explicada aumenta a 29.3% y con las tres variables aumenta a 35.9%.

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	5,408	7	,773	1,328	,256 ^b
	Residuo	30,242	52	,582		
	Total	35,650	59			
2	Regresión	10,439	13	,803	1,465	,168 ^c
	Residuo	25,211	46	,548		
	Total	35,650	59			
3	Regresión	12,799	17	,753	1,384	,193 ^d
	Residuo	22,851	42	,544		
	Total	35,650	59			

a. Variable dependiente: innovación

b. Predictores: (Constante), da10, da3, da8, da4, da5, da2, da9

c. Predictores: (Constante), da10, da3, da8, da4, da5, da2, da9, po6, po3, po1, po5, po4, po2

d. Predictores: (Constante), da10, da3, da8, da4, da5, da2, da9, po6, po3, po1, po5, po4, po2, pi2, pi5, pi4, pi3

El valor de la significancia es 0.193 está por debajo de 0.5 lo que nos indica que el modelo que estamos probando mejora la predicción de la variable dependiente (innovación) y que esas 3 variables (desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades y provisión de incentivos) son un buen modelo de predicción de la variable dependiente (innovación). (F=1.384; $p < 0.01$).

A continuación vemos la matriz de coeficientes obtenida:

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	1,537	1,232		1,248	,218		
da2	,065	,239	,047	,271	,788	,546	1,831
da3	-,018	,211	-,015	-,086	,932	,522	1,917
da4	,168	,155	,165	1,082	,284	,701	1,427
da5	-,079	,323	-,042	-,246	,807	,548	1,825
da8	,222	,115	,255	1,936	,058	,939	1,065
da9	,326	,245	,249	1,334	,188	,469	2,134
da10	-,153	,163	-,161	-,941	,351	,557	1,796
2 (Constante)	1,889	1,312		1,440	,157		
da2	,068	,244	,049	,281	,780	,497	2,014
da3	-,229	,224	-,192	-1,022	,312	,437	2,287
da4	,142	,183	,140	,776	,442	,473	2,114
da5	-,126	,346	-,067	-,364	,717	,451	2,218
da8	,268	,117	,307	2,281	,027	,847	1,181
da9	,433	,245	,330	1,764	,084	,440	2,274
da10	-,210	,161	-,221	-1,306	,198	,538	1,859
po1	-,380	,218	-,313	-1,740	,089	,476	2,101
po2	,002	,263	,002	,009	,993	,361	2,771
po3	,204	,263	,141	,777	,441	,466	2,146
po4	-,232	,233	-,196	-,997	,324	,400	2,501
po5	,436	,195	,411	2,243	,030	,458	2,185
po6	,042	,216	,037	,195	,846	,418	2,394
3 (Constante)	1,468	1,354		1,084	,285		
da2	,115	,247	,083	,465	,644	,479	2,088
da3	-,249	,228	-,208	-1,091	,281	,418	2,391
da4	,178	,185	,175	,960	,342	,459	2,178
da5	-,124	,389	-,066	-,320	,751	,353	2,833
da8	,323	,133	,370	2,426	,020	,655	1,526
da9	,408	,245	,311	1,665	,103	,437	2,290
da10	-,250	,168	-,263	-1,490	,144	,490	2,041
po1	-,258	,233	-,212	-1,106	,275	,415	2,409
po2	-,122	,307	-,096	-,396	,694	,262	3,820
po3	,124	,287	,085	,430	,669	,388	2,576
po4	-,229	,244	-,193	-,937	,354	,361	2,770
po5	,344	,210	,324	1,635	,110	,389	2,572
po6	,133	,221	,118	,601	,551	,398	2,514
pi2	,134	,121	,183	1,102	,277	,555	1,801
pi3	-,269	,154	-,334	-1,743	,089	,416	2,401
pi4	,162	,121	,238	1,343	,186	,487	2,055
pi5	,122	,183	,105	,665	,510	,614	1,629

a. Variable dependiente: in1

Tenemos un modelo con una sola variable independiente (DA). Otro modelo con dos variables independientes (DA-PO); y otro modelo con tres variables independientes (DA- PO-PI). Vemos la significación de t para todas las variables es mayor que cero lo que nos apunta que se deberá tener en cuenta ese valor para la ecuación. Analizando el FIV nos indica que no hay multicolinealidad de las variables (ningún valor está por encima de 10 y en conjunto todos los valores son cercanos a 1). Se cumple el supuesto para llevar a cabo una regresión múltiple y cada variable aporta distinta información no

es repetida. En nuestro caso el desarrollo de habilidades, la provisión de oportunidades, provisión de incentivos aportan de forma independiente información de la variable dependiente, en nuestro caso la innovación.

Los resultados permiten afirmar que las prácticas englobadas en el desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades y de provisión de incentivos responsable de los recursos humanos, presentan un aporte significativo en la varianza del resultado de innovación ya que los aumentos en las R cuadrado y también R ajustadas (si queremos ser mas estrictos y menos confiados con los valores del R cuadrado por tener muestra pequeña) resultaron significativos, lo que permite afirmar que el uso estratégico de estas prácticas responsables de recursos humanos resultarán en un mejor resultado de innovación organizacional.

Con las variables de control es posible explicar un 4% más de la varianza del resultado de innovación, utilizando la mejor de las prácticas responsables de recursos humanos referentes a la –provisión de oportunidades responsable- se obtiene un 8% más y utilizando todo las prácticas responsables que se engloban en el desarrollo de habilidades, el desarrollo de oportunidades y el desarrollo de incentivos responsable junto con las variables de control se tiene un total de 36.3% de la varianza para explicar el resultado de innovación. Del mismo modo, los valores de significación de t para las variables de control salen significativas con valor mayor que cero, en la tabla de matriz de coeficientes del modelo 3 del análisis de regresión adicional llevado a cabo ($G1=0.949$; $G2=0.625$). Estos resultados apoyan la hipótesis 1.

Resumen del modelo secuenciales con control

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,404 ^a	,163	,012	,773	
2	,549 ^b	,301	,063	,752	
3	,602 ^c	,363	,060	,754	1,485

Resumen del modelo secuenciales sin control

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
,389 ^a	,152	,037	,763	
,541 ^b	,293	,093	,740	
,599 ^c	,359	,100	,738	1,562

MODELO CAUSAL 2

Vamos a estudiar la relación de gestión responsable estratégica de recursos humanos y los resultados de atracción y retención de talento. Los resultados de la regresión para el segundo modelo propuesto es el siguiente. Tratamos de ver en qué medida las variables desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y la provisión de incentivos como variables independientes o explicativas nos explican los resultados de atracción y retención de talento (en este caso como variable dependiente o endógena). De este modo, hacemos una regresión lineal en el que las variables independientes vendrían dadas por las dimensiones que componen la gestión responsable estratégica de los recursos humanos y como variable dependiente el resultado de atracción y retención de empleados. En este sentido los resultados más destacados obtenidos serían los siguientes. En primer lugar hacemos un análisis siguiendo a la metodología general y en segundo lugar haremos un análisis de la regresión jerárquica.

Metodología General

- Metemos todas las variables al mismo tiempo y tendríamos en nuestro caso un solo un modelo en el que habría 3 variables independientes (DA-PO-PI) que conforman la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y una dependiente (Capacidad de atracción y Retención de talento) y las variables de control de tamaño y sector. Los resultados serían los siguientes:

Resumen del modelo ^b					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,696 ^a	,485	,240	,581	1,523

a. Predictores: (Constante), G2, G1, po1, pi4, da8, da3, pi2, pi5, po3, da10, po6, da4, da2, po5, da9, pi3, da5, po4, po2

b. Variable dependiente: atr1

Vemos un R cuadrado de 0,485 ,y de un 0.240 de R cuadrado ajustados si somos mas estrictos es decir, que las variables desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y provisión de incentivos que son las variables independientes, junto con las variables de control, explicarían en un 48.5% la varianza de la variable capacidad de atracción y retención de talento. La prueba de Durbin-Watson nos da un valor de 1,523

lo cual, es aceptable ya que está entre 1 y 3, luego aceptamos el supuesto de independencia de errores, que es algo básico para llevar a cabo una regresión lineal múltiple.

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	12,701	19	,668	1,983	,034 ^b
Residuo	13,483	40	,337		
Total	26,183	59			

a. Variable dependiente: atracción y retención de talento

b. Predictores: (Constante), G2, G1, po1, pi4, da8, da3, pi2, pi5, po3, da10, po6, da4, da2, po5, da9, pi3, da5, po4, po2

El ANOVA del modelo de regresión con 3 variables independientes y las variables de control de tamaño y sector indica que estas mejoran la predicción de la variable dependiente en este caso la atracción y retención de talento de empleados (F=1,983 y $p < 0.01$).

El valor de significancia (0,34) está por debajo de 0,5 lo que indica que el modelo que estamos probando mejora la predicción de la variable dependiente, que en este caso es la capacidad de atracción y retención de talento. Con este resultado, podríamos tener respondida la primera hipótesis, considerando estamos teniendo un buen modelo de predicción de la variable dependiente (atracción y retención de talento).

Tenemos por un lado que la prueba de DW es aceptable, y el modelo de regresión probado con las tres variables independientes (DA-PO-PI) se explica el 48.5% de la varianza de la variable dependiente (R cuadrado= 48.5%). Por tanto, hay relación significativa de las relaciones de las variables de gestión estratégica de los recursos humanos a través de sus dimensiones desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y provisión de incentivos con la capacidad de atracción y retención de talento. Además analizamos la tabla de coeficientes:

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	-1,240	1,086		-1,142	,260		
da2	-,279	,199	-,235	-1,401	,169	,458	2,184
da3	,257	,180	,251	1,427	,161	,416	2,401
da4	,130	,148	,149	,873	,388	,442	2,262
da5	,288	,310	,180	,930	,358	,344	2,904
da8	,145	,105	,194	1,386	,173	,654	1,528
da9	,274	,199	,244	1,375	,177	,410	2,436
da10	-,030	,133	-,037	-,229	,820	,485	2,063
po1	,508	,184	,489	2,761	,009	,411	2,432
po2	-,346	,248	-,317	-1,396	,170	,249	4,015
po3	,163	,227	,131	,717	,478	,384	2,605
po4	-,171	,199	-,168	-,858	,396	,336	2,978
po5	-,147	,169	-,162	-,869	,390	,373	2,682
po6	,200	,176	,206	1,136	,263	,390	2,564
pi2	,118	,100	,188	1,176	,247	,505	1,980
pi3	-,156	,124	-,226	-1,260	,215	,401	2,493
pi4	,082	,096	,140	,856	,397	,479	2,087
pi5	,082	,146	,082	,559	,580	,599	1,670
G1	,024	,066	,047	,370	,713	,792	1,263
G2	,046	,216	,029	,212	,833	,672	1,489

a. Variable dependiente: atr1

El factor de tolerancia debe ser mayor de 10 para que se de colinealidad entre las variables independientes y no explicaría bien de forma independiente la variable dependiente en este caso no hay problema las variables independientes no presentan colinealidad en la columna de tolerancia vemos todos los valores menores de 10. Respecto al FIV el valor debe ser menor que 10 para que no exista colinealidad aquí en la columna FIV los valores presentados son inferiores a 10.

El factor de varianza inflada, indica que se cumple el supuesto para poder llevar a cabo una regresión múltiple de no multicolinealidad (todos los valores son cercanos a 1 y no mayores que 10).

También observamos las t y su valor de significación que ha de ser mayor que cero para generalizar esa información y se cumple. Por tanto, nos indica que se deberá tener en cuenta ese valor para la ecuación.

En definitiva, las variables de desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y provisión de incentivos explican la atracción y retención de talento y el modelo no presenta problemas.

- Metodología de Regresión Jerárquica

Consiste en que vamos tomando variable por variable, todas las variables independientes con las que trabajamos y las vamos introduciendo paso a paso. Así probaríamos un modelo con una variable (desarrollo de habilidades responsable), un modelo con dos variables (desarrollo de habilidades y provisión de oportunidades responsable) y un modelo con tres variables (desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades, provisión de incentivos responsable). Los resultados obtenidos son:

Resumen del modelo^d

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,566 ^a	,320	,229	,585	
2	,670 ^b	,449	,294	,560	
3	,695 ^c	,483	,274	,568	1,502

a. Predictores: (Constante), da10, da3, da8, da4, da5, da2, da9

b. Predictores: (Constante), da10, da3, da8, da4, da5, da2, da9, po6, po3, po1, po5, po4, po2

c. Predictores: (Constante), da10, da3, da8, da4, da5, da2, da9, po6, po3, po1, po5, po4, po2, pi2, pi5, pi4, pi3

d. Variable dependiente: atracción y retención de talento

Para el modelo de regresión probado con las tres variables independientes se explica el 48.3% de la varianza de la variable dependiente (atracción y retención de talento). En el modelo con 1 sola variable la varianza explicada es de 32.0%. Cuando incluimos una segunda variable la varianza explicada aumenta a 44.9% y con las tres variables aumenta a 48.3%.

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8,385	7	1,198	3,500	,004 ^b
	Residuo	17,798	52	,342		
	Total	26,183	59			
2	Regresión	11,768	13	,905	2,889	,004 ^c
	Residuo	14,415	46	,313		
	Total	26,183	59			
3	Regresión	12,643	17	,744	2,307	,014 ^d
	Residuo	13,540	42	,322		
	Total	26,183	59			

a. Variable dependiente: atracción y retención de talento

El ANOVA del modelo de regresión con 3 variables independientes y las variables de control de tamaño y sector indica que estas mejoran la predicción de la variable dependiente en este caso la atracción y retención de talento ($F=2,307$ y $p<0.01$).

El valor de significancia (0,14) está por debajo de 0,5 lo que indica que el modelo que estamos probando mejora la predicción de la variable dependiente, que en este caso es la atracción y retención de talento. Con este resultado, podríamos tener respondida la primera hipótesis, considerando estamos teniendo un buen modelo de predicción de la variable dependiente (atracción y retención de talento). Tenemos por un lado que la prueba de DW es aceptable y el modelo de regresión probado con las tres variables independientes (DA-PO-PI) y se explica el 48,3 % de la varianza de la variable dependiente ($R^2 = 0.483$).

Por tanto, hay relación significativa de las relaciones de las variables de gestión responsable estratégica de los recursos humanos a través de sus dimensiones desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y provisión de incentivos responsable con la atracción y retención de talento.

Además analizamos la tabla de coeficientes:

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	-,071	,945		-,075	,940		
da2	-,267	,184	-,225	-1,454	,152	,546	1,831
da3	,137	,162	,134	,847	,401	,522	1,917
da4	,148	,119	,170	1,242	,220	,701	1,427
da5	,377	,248	,235	1,524	,134	,548	1,825
da8	,120	,088	,160	1,360	,180	,939	1,065
da9	,318	,188	,283	1,697	,096	,469	2,134
da10	-,018	,125	-,023	-,147	,883	,557	1,796
2 (Constante)	-,835	,992		-,842	,404		
da2	-,287	,184	-,242	-1,560	,126	,497	2,014
da3	,288	,170	,281	1,696	,097	,437	2,287
da4	,115	,138	,132	,830	,411	,473	2,114
da5	,244	,261	,152	,933	,356	,451	2,218
da8	,127	,089	,170	1,430	,159	,847	1,181
da9	,304	,185	,270	1,638	,108	,440	2,274
da10	-,003	,122	-,004	-,027	,979	,538	1,859
po1	,448	,165	,430	2,715	,009	,476	2,101
po2	-,285	,199	-,261	-1,432	,159	,361	2,771
po3	,198	,199	,160	,996	,324	,466	2,146
po4	-,153	,176	-,150	-,867	,391	,400	2,501
po5	-,110	,147	-,121	-,748	,458	,458	2,185
po6	,151	,164	,156	,924	,360	,418	2,394
3 (Constante)	-1,156	1,043		-1,109	,274		
da2	-,269	,190	-,226	-1,412	,165	,479	2,088
da3	,261	,176	,255	1,486	,145	,418	2,391
da4	,133	,142	,153	,932	,357	,459	2,178
da5	,268	,299	,167	,896	,375	,353	2,833
da8	,146	,102	,196	1,431	,160	,655	1,526
da9	,294	,189	,261	1,557	,127	,437	2,290
da10	-,025	,129	-,031	-,195	,846	,490	2,041
po1	,509	,179	,489	2,839	,007	,415	2,409
po2	-,365	,237	-,334	-1,541	,131	,262	3,820
po3	,161	,221	,130	,727	,471	,388	2,576
po4	-,158	,188	-,155	-,840	,405	,361	2,770
po5	-,161	,162	-,177	-,994	,326	,389	2,572
po6	,209	,170	,216	1,230	,226	,398	2,514
pi2	,113	,093	,181	1,213	,232	,555	1,801
pi3	-,150	,119	-,217	-1,260	,215	,416	2,401
pi4	,086	,093	,147	,924	,361	,487	2,055
pi5	,075	,141	,075	,529	,600	,614	1,629

a. Variable dependiente: atr1

Tenemos un modelo con una sola variable independiente (DA). Otro modelo con dos variables independientes (DA-PO); y otro modelo con tres variables independientes (DA- PO-PI). Vemos la significación de t para todas las variables es mayor que cero lo que nos apunta que se deberá tener en cuenta ese valor para la ecuación. Analizando el FIV nos indica que no hay multicolinealidad de las variables (ningún valor está por encima de 10 y en conjunto todos los valores son cercanos a 1). Se cumple el supuesto para llevar a cabo una regresión múltiple, y cada variable aporta distinta información no

es repetida. En nuestro caso, el desarrollo de habilidades, la provisión de oportunidades, provisión de incentivos responsable aportan de forma independiente información de la variable dependiente, en nuestro caso la capacidad de atracción y retención de talento.

Los resultados permiten afirmar que las prácticas englobadas en el desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades y de provisión de incentivos responsable de los recursos humanos, presentan un aporte significativo en la varianza del resultado de capacidad de atracción y retención de talento ya que los aumentos en las R cuadrado y también R ajustadas (si queremos ser mas estrictos y menos confiados con los valores del R cuadrado por tener muestra pequeña) resultaron significativos, lo que permite afirmar, que el uso estratégico de estas prácticas responsables de recursos humanos presentadas a través de un sistema basado en alto compromiso consistente en un desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades y una provisión de incentivos responsable resultarán en un mejor resultado de la capacidad de atracción y retención de talento.

Con las variables de control es posible explicar un 2% más de la varianza del resultado de capacidad de atracción y retención de talento, utilizando la mejor de las prácticas responsables de recursos humanos. Se tiene un total de 48.5% de la varianza para explicar el resultado de atracción y retención de talento. Del mismo modo, los valores de significación de t para las variables de control salen significativas con valor mayor que cero, en la tabla de matriz de coeficientes del modelo 3 del análisis de regresión adicional llevado a cabo ($G1=0.713$; $G2=0.833$). Estos resultados apoyan la hipótesis 2.

MODELO CAUSAL 3

Por último vemos la relación de gestión responsable estratégica de recursos humanos y los resultados empresariales. Los resultados de la regresión para el tercer modelo propuesto es el siguiente. Tratamos de ver en qué medida las variables desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y la provisión de incentivos responsable como variables independientes o explicativas nos explican los resultados empresariales (en este caso como variable dependiente).

De este modo, hacemos una regresión lineal, en el que las variables independientes vendrían dadas por las dimensiones, que componen la gestión responsable estratégica de los recursos humanos, y como variable dependiente el resultado empresarial.

Metodología General

- Metemos todas las variables al mismo tiempo y tendríamos en nuestro caso un solo un modelo en el que habría 3 variables independientes (DA-PO-PI) que conforman la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y una dependiente (resultados empresariales) y las variables de control de tamaño y sector. Los resultados serían los siguientes:

Resumen del modelo ^b					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,687 ^a	,472	,221	,714	2,246

a. Predictores: (Constante), G2, G1, po1, pi4, da8, da3, pi2, pi5, po3, da10, po6, da4, da2, po5, da9, pi3, da5, po4, po2

b. Variable dependiente: resultados empresariales

Vemos un R cuadrado de 0,472 es decir que las variables desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y provisión de incentivos que son las variables independientes, junto con las variables de control, explicarían en un 47.2% la varianza de la variable resultados empresariales. La prueba de Durbin-Watson nos da un valor de 2,246 lo cual, es aceptable ya que está entre 1 y 3, luego aceptamos el supuesto de independencia de errores, que es algo básico para llevar a cabo una regresión lineal múltiple.

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	18,197	19	,958	1,879	,046 ^b
	Residuo	20,386	40	,510		
	Total	38,583	59			

a. Variable dependiente: resultados empresariales

b. Predictores: (Constante), G2, G1, po1, pi4, da8, da3, pi2, pi5, po3, da10, po6, da4, da2, po5, da9, pi3, da5, po4, po2

El ANOVA del modelo de regresión con 3 variables independientes y las variables de control de tamaño y sector indica que estas mejoran la predicción de la variable dependiente en este caso los resultados empresariales ($F=1,879$ y $p<0.01$).

El valor de significancia (0,46) está por debajo de 0,5 lo que indica que el modelo que estamos probando mejora la predicción de la variable dependiente, que en este caso es los resultados empresariales. Con este resultado, podríamos tener respondida la primera hipótesis, considerando estamos teniendo un buen modelo de predicción de la variable dependiente (resultados empresariales). Tenemos por un lado que la prueba de DW es aceptable, y el modelo de regresión probado con las tres variables independientes (DA-PO-PI) y las variables de control de tamaño y sector se explica el 47,2% de la varianza de la variable dependiente ($R^2 = 0.472$). Por tanto, hay relación significativa de las relaciones de las variables de gestión estratégica de los recursos humanos a través de sus dimensiones desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y provisión de incentivos responsable con los resultados empresariales. Además analizamos la tabla de coeficientes:

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	1,027	1,335		,770	,446		
da2	-,230	,245	-,159	-,938	,354	,458	2,184
da3	,007	,222	,005	,030	,976	,416	2,401
da4	,268	,183	,254	1,470	,149	,442	2,262
da5	,124	,381	,064	,325	,747	,344	2,904
da8	,050	,129	,055	,385	,702	,654	1,528
da9	,434	,245	,318	1,771	,084	,410	2,436
da10	-,152	,163	-,153	-,928	,359	,485	2,063
po1	,139	,226	,110	,614	,542	,411	2,432
po2	,224	,305	,169	,733	,468	,249	4,015
po3	,002	,280	,001	,006	,995	,384	2,605
po4	-,205	,245	-,166	-,836	,408	,336	2,978
po5	,339	,208	,307	1,631	,111	,373	2,682
po6	-,268	,216	-,228	-1,241	,222	,390	2,564
pi2	,075	,123	,098	,608	,546	,505	1,980
pi3	,249	,152	,297	1,634	,110	,401	2,493
pi4	-,125	,118	-,176	-1,063	,294	,479	2,087
pi5	-,199	,180	-,165	-1,108	,274	,599	1,670
G1	-,032	,081	-,051	-,394	,696	,792	1,263
G2	-,098	,266	-,052	-,369	,714	,672	1,489

a. Variable dependiente: r1

El factor de tolerancia debe ser mayor de 10 para que se de colinealidad entre las variables independientes, y no explicaría bien de forma independiente la variable dependiente en este caso no hay problema las variables independientes no presentan colinealidad en la columna de tolerancia vemos todos los valores menores de 10. Respecto al FIV el valor debe ser menor que 10 para que no exista colinealidad aquí en la columna FIV los valores presentados son inferiores a 10.

El factor de varianza inflada, indica que se cumple el supuesto para poder llevar a cabo una regresión múltiple de no multicolinealidad (todos los valores son cercanos a 1 y no mayores que 10).

También observamos las “t” y su valor de significación, que ha de ser mayor que cero, para generalizar esa información, y se cumple. Por tanto, nos indica que se deberá tener en cuenta ese valor para la ecuación.

En definitiva, las variables de desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y provisión de incentivos responsable, explican los resultados empresariales y el modelo no presenta problemas.

- Metodología de Regresión Jerárquica

Esta metodología es más recomendable, porque nos permite identificar una mayor información sobre las variables independientes con las que trabajamos (DA-PO-PI) y también nos permite identificar si alguna de esas variables no aporta al modelo y eso nos permite saber, si deberíamos omitirla, y que el modelo para predecir la variable dependiente (resultados empresariales) debería omitir algunas de las variables con las que estamos trabajando. Además nos permite determinar la importancia de las variables independientes (DA-PO-PI). Consiste en que vamos tomando variable por variable, todas las variables independientes con las que trabajamos y las vamos introduciendo paso a paso. Así, probaríamos un modelo con una variable (desarrollo de habilidades responsable), un modelo con dos variables (desarrollo de habilidades y provisión de oportunidades responsable y un modelo con tres variables (desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades, provisión de incentivos responsable). Los resultados obtenidos son los siguientes:

Resumen del modelo^d

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,539 ^a	,290	,179	,733	
2	,618 ^b	,382	,190	,728	
3	,684 ^c	,468	,253	,699	2,215

a. Predictores: (Constante), pi5, da2, da10, da8, da4, da5, da3, da9

b. Predictores: (Constante), pi5, da2, da10, da8, da4, da5, da3, da9, po6, po3, po1, po5, po4, po2

c. Predictores: (Constante), pi5, da2, da10, da8, da4, da5, da3, da9, po6, po3, po1, po5, po4, po2, pi2, pi4, pi3

d. Variable dependiente: resultados organizativos

Para el modelo de regresión probado con las tres variables independientes se explica el 29.0% de la varianza de la variable dependiente (resultados empresariales). En el modelo con 1 sola variable la varianza explicada es de 38. 2%. Cuando incluimos una segunda variable la varianza explicada aumenta a 46.8% y con las tres variables aumenta a 46.8%.

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11,191	8	1,399	2,604	,018 ^b
	Residuo	27,393	51	,537		
	Total	38,583	59			
2	Regresión	14,747	14	1,053	1,989	,041 ^c
	Residuo	23,837	45	,530		
	Total	38,583	59			
3	Regresión	18,059	17	1,062	2,174	,021 ^d
	Residuo	20,524	42	,489		
	Total	38,583	59			

a. Variable dependiente: resultados empresariales

b. Predictores: (Constante), pi5, da2, da10, da8, da4, da5, da3, da9

c. Predictores: (Constante), pi5, da2, da10, da8, da4, da5, da3, da9, po6, po3, po1, po5, po4, po2

d. Predictores: (Constante), pi5, da2, da10, da8, da4, da5, da3, da9, po6, po3, po1, po5, po4, po2, pi2, pi4, pi3

El valor de la significancia es 0.21 está por debajo de 0.5 lo que nos indica que el modelo que estamos probando mejora la predicción de la variable dependiente (resultados empresariales) y que esas 3 variables (desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades y provisión de incentivos responsable) son un buen modelo de predicción de la variable dependiente (resultados empresariales). ($F= 2, 174$; $p< 0.01$).

A continuación vemos la matriz de coeficientes obtenida:

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	1,851	1,204		1,538	,130		
da2	-,195	,234	-,135	-,833	,409	,527	1,898
da3	,079	,204	,063	,386	,701	,519	1,928
da4	,520	,150	,492	3,464	,001	,689	1,451
da5	-,138	,315	-,071	-,438	,663	,532	1,878
da8	,103	,115	,113	,894	,375	,867	1,153
da9	,452	,236	,332	1,920	,060	,467	2,143
da10	-,200	,157	-,202	-1,270	,210	,552	1,811
pi5	-,155	,164	-,128	-,945	,349	,757	1,320
2 (Constante)	1,023	1,308		,782	,438		
da2	-,180	,242	-,125	-,744	,461	,486	2,057
da3	,058	,221	,046	,261	,795	,436	2,294
da4	,306	,181	,290	1,690	,098	,466	2,144
da5	,074	,346	,038	,213	,832	,435	2,297
da8	,160	,121	,177	1,329	,191	,774	1,293
da9	,365	,241	,268	1,514	,137	,438	2,281
da10	-,181	,159	-,182	-1,134	,263	,530	1,886
pi5	-,152	,170	-,126	-,896	,375	,697	1,434
po1	,258	,215	,204	1,198	,237	,473	2,115
po2	,252	,261	,190	,967	,339	,354	2,823
po3	-,127	,260	-,084	-,489	,627	,463	2,161
po4	-,209	,231	-,169	-,904	,371	,393	2,543
po5	,296	,192	,268	1,540	,131	,453	2,209
po6	-,255	,213	-,217	-1,194	,239	,417	2,400
3 (Constante)	,907	1,284		,706	,484		
da2	-,250	,234	-,174	-1,067	,292	,479	2,088
da3	,000	,216	,000	-,002	,999	,418	2,391
da4	,268	,175	,254	1,527	,134	,459	2,178
da5	,154	,369	,079	,417	,678	,353	2,833
da8	,048	,126	,053	,379	,706	,655	1,526
da9	,404	,232	,296	1,737	,090	,437	2,290
da10	-,159	,159	-,160	-,997	,325	,490	2,041
pi5	-,186	,174	-,154	-1,072	,290	,614	1,629
po1	,136	,221	,108	,616	,541	,415	2,409
po2	,256	,291	,194	,880	,384	,262	3,820
po3	,001	,272	,001	,004	,997	,388	2,576
po4	-,231	,232	-,187	-,999	,324	,361	2,770
po5	,361	,199	,327	1,810	,077	,389	2,572
po6	-,284	,209	-,242	-1,355	,183	,398	2,514
pi2	,086	,115	,113	,749	,458	,555	1,801
pi3	,237	,146	,282	1,616	,113	,416	2,401
pi4	-,132	,114	-,186	-1,155	,254	,487	2,055

a. Variable dependiente: r1

Tenemos un modelo con una sola variable independiente (DA). Otro modelo con dos variables independientes (DA-PO); y otro modelo con tres variables independientes (DA- PO-PI). Vemos la significación de t para todas las variables es mayor que cero lo que nos apunta que se deberá tener en cuenta ese valor para la ecuación. Analizando el FIV nos indica que no hay multicolinealidad de las variables (ningún valor está por

encima de 10 y en conjunto todos los valores son cercanos a 1). Se cumple el supuesto para llevar a cabo una regresión múltiple y cada variable aporta distinta información no es repetida. En nuestro caso el desarrollo de habilidades, la provisión de oportunidades, provisión de incentivos aportan de forma independiente información de la variable dependiente, en nuestro caso los resultados empresariales.

Los resultados permiten afirmar, que las prácticas englobadas en el desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades y de provisión de incentivos responsable de los recursos humanos, presentan un aporte significativo en la varianza del resultados empresariales, ya que los aumentos en las R cuadrado y también R ajustadas (si queremos ser mas estrictos y menos confiados con los valores del R cuadrado, por tener muestra pequeña) resultaron significativos, lo que permite afirmar, que el uso estratégico de estas prácticas responsables de recursos humanos resultarán en un mejor resultado de empresarial.

Con las variables de control es posible explicar un 4% más de la varianza del resultado empresarial, utilizando la mejor de las prácticas responsables de recursos humanos. Se tiene un total de 46.8% de la varianza para explicar el resultado empresarial. Del mismo modo, los valores de significación de t para las variables de control salen significativas con valor mayor que cero, en la tabla de matriz de coeficientes del modelo 3 del análisis de regresión adicional llevado a cabo ($G1=0.696$; $G2=0.714$). Estos resultados apoyan la hipótesis 3.

4.3. CONTRASTACION DE LAS HIPOTESIS

Nuestro modelo teórico propone la relación positiva de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos en los resultados organizativos, esta relación se propone para cada uno de los tres tipos de resultados considerados en nuestra investigación, dando origen a tres modelos causales. Seguidamente, comentamos los resultados obtenidos respecto a la contrastación de cada hipótesis.

Hipótesis 1: Gestión responsable estratégica de los recursos humanos – Resultados de innovación

La hipótesis 1 de nuestra investigación propone una relación positiva entre la gestión responsable estratégica de los recursos humanos y resultados de innovación expresada del siguiente modo: “la gestión responsable estratégica de los recursos humanos influye de manera positiva en la obtención de resultados de innovación superiores”. Las variables desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades y la provisión de incentivos responsable explican la innovación en un 36.3%. Por tanto, se cumple la hipótesis 1.

Hipótesis 2: Gestión responsable estratégica de los recursos humanos – Resultados de atracción y retención de talento

La segunda hipótesis plantea la relación entre gestión responsable estratégica de los recursos humanos y los resultados de atracción y retención de talento: la gestión responsable estratégica influye positivamente en los resultados de atracción y retención de talento.

Los resultados de la regresión del segundo modelo, ponen de manifiesto la significatividad de las dimensiones de desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades y provisión de incentivos responsable con la variable dependiente atracción y retención de talento. La gestión responsable estratégica de los recursos humanos a través de sus dimensiones explica la atracción y retención de empleados en un 48.5%. Con lo cual se corrobora la hipótesis 2.

Hipótesis 3: Gestión responsable estratégica de los recursos humanos– Resultados Empresariales.

La tercera hipótesis propone un vínculo positivo entre la gestión responsable estratégica de los recursos humanos y los resultados empresariales, mediante la afirmación: “la gestión responsable estratégica de los recursos humanos, influye de modo positivo en la obtención de resultados empresariales superiores”.

Los datos obtenidos en nuestro análisis confirman la relación aquí propuesta el R Cuadrado de 47.2%, que en este caso nos diría que la gestión responsable estratégica de los recursos humanos establecida a través de las variables independientes desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades y provisión de incentivos responsable explicaría los resultados empresariales en un 47.2%. Se cumple la hipótesis 3.

A modo de resumen:

Quisiéramos señalar, que el modelo que reporta mejores resultados es el segundo, donde la variable dependiente son los resultados de atracción y retención de talento de empleados **con un 48.5%, lo que indicaría, que un buen nivel de desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades, y la provisión de incentivos responsable para los recursos humanos explican un porcentaje importante de los resultados de atracción y retención de talento**, sin que ello signifique, que no exista relación positiva con los otros dos tipos de resultados, como son los resultados empresariales en un 47.2% y por último en la innovación con un 36.3%. Los resultados reflejan que las empresas que llevan a cabo una gestión responsable estratégica incrementan su capacidad para atraer y retener a los empleados cruciales, ya que estos representan el alma de la empresa e incluso aseguran su propia sostenibilidad.

En definitiva, las **hipótesis h1-h2 y h3 quedarían contrastadas.**

4.4. Resumen Capítulo 4

En este capítulo hemos realizado un estudio exploratorio sobre las escalas y las posibles dimensiones e ítems que componen las variables del modelo. La escala de RSC- RH estratégica definida en el trabajo, permitirá determinar en qué medida la RSC- RH estratégica es una variable explicativa de los resultados organizativos de las empresas. Se llevará a cabo la técnica estadística de regresión múltiple, para la contrastación de las hipótesis establecidas en el estudio.

Las principales implicaciones son comentadas con mayor detalle en el siguiente capítulo; en él presentamos las conclusiones de este trabajo y se reconocen las principales limitaciones del estudio empírico realizado, así como algunas posibles extensiones del mismo.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE LA INVESTIGACION

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

5.0 Introducción

5.1. Conclusiones sobre la revisión Teórica

5.2. Conclusiones del Estudio Empírico

5.3. Implicaciones Prácticas

5.4. Limitaciones del Estudio

5.5. Futuras Líneas de Investigación.

CAPITULO 5.

CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

5.0. Introducción

El tema de Responsabilidad social estratégica de recursos humanos (RSCE-RH), es un tema emergente y por tanto poco explorado, no sólo desde el punto de vista empírico, sino también desde el punto de vista teórico, lo que explica la falta de claridad del significado del concepto. Así, se encontró una gran variedad de acepciones de este concepto, relacionadas con los términos de Responsabilidad social corporativa interna. Sin embargo, se puede concluir que no se vincula con la gestión óptima de los recursos humanos como es el sistema de alto compromiso, acepción asumida en el presente trabajo.

Por otra parte, se encuentra en la revisión del estado de arte una amplia orientación al estudio de las prácticas de recursos humanos que hacen exitosas a las organizaciones, siendo muy escasos los estudios relacionados con aspectos tales como la responsabilidad social interna y su aplicación en las organizaciones.

Asimismo, destaca especialmente la escasez de estudios empíricos en este campo, siendo muy pocas las investigaciones que contemplan el contraste de los conceptos con la realidad empresarial. Por ello, la investigación realizada tiene un especial interés, dado que aporta evidencia empírica sobre los aspectos que condicionan los resultados organizativos de las empresas.

La tesis se cierra con el presente capítulo, en el cual se exponen las principales conclusiones que se derivan del trabajo teórico y la aplicación empírica realizada, así como sus limitaciones.

Como parte final se señalan algunas orientaciones para futuras líneas de investigación, con la intención de enriquecer y ampliar el ámbito de conocimiento relacionado con la Responsabilidad social corporativa estratégica de recursos humanos

y los Resultados organizativos y así abrir nuevas líneas para trabajos de investigación futuros.

5.1. Conclusiones sobre la Revisión Teórica

A continuación se exponen las principales conclusiones, a manera de reflexión, que durante el proceso de revisión de la literatura, se fueron esbozando sobre el estado de arte de los temas tratados en este trabajo de investigación.

La Teoría de Recursos y Capacidades y su visión dinámica, nos servirá de base teórica para el estudio, ya que resalta los elementos internos e intangibles de las empresas, que permiten la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Su aplicación, nos conducirá a analizar la responsabilidad social corporativa, como un recurso intangible estratégico que genera y desarrolla otros intangibles, que permiten diferenciarse en un entorno global y crean valor para la empresa. Dada la importancia de las personas y el capital humano como intangible principal en las empresas, nos hemos centrado en analizar su gestión desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa. En definitiva, la responsabilidad social corporativa, como estrategia competitiva basándonos en el enfoque de la teoría de recursos y capacidades y su extensión hacia las capacidades dinámicas, permite el desarrollo de recursos intangibles tanto de carácter general, como específicamente de recursos humanos.

La revisión del estado de arte sobre el tema de la Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos muestra que es un tema muy poco desarrollado y no hay un concepto unánime aceptado en la literatura sobre la gestión responsable de los recursos humanos y menos aún desde un ámbito estratégico. En este sentido, tampoco se suele interseccionar la gestión estratégica de los recursos humanos con la responsabilidad social corporativa. Sin embargo, en los últimos años algunas aportaciones generan un salto significativo de la vinculación de estos dos campos de conocimiento. Por otro lado, se encuentran pocos estudios relacionados con la integración del sistema óptimo de alto compromiso conocido hasta el momento y la responsabilidad social de los recursos humanos desde un ámbito estratégico en el sentido de que las organizaciones que llevan una gestión responsable estratégica de sus recursos humanos, podrían generar unos mejores resultados organizativos, de ahí la relevancia del presente estudio.

Asimismo, destaca especialmente la escasez de estudios empíricos en este campo, siendo muy pocas las investigaciones que contemplan el contraste de los

conceptos con la realidad empresarial. Por ello, la investigación realizada tiene un especial interés, dado que aporta evidencia empírica sobre los aspectos que condicionan los resultados organizativos de las empresas. Uno de los principales aportes de nuestro trabajo ha sido dotar de estructura al concepto responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, basado en un alto compromiso, identificando sus dimensiones más relevantes, proponiendo indicadores para su medición debido a la carencia de los mismos en la literatura.

5.2. Conclusiones del Estudio Empírico

A través del trabajo empírico llevado a cabo se pretendía por un lado explorar son las dimensiones e ítems que componían el concepto de responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos (sólo algunos pocos de ellos se debían suprimir da1, d6, da7, pi1) y los resultados organizativos (no se suprimió ninguno) además verificar un conjunto de hipótesis mediante una regresión múltiple formuladas a partir de la revisión de la literatura, para lo cual se desarrolló un modelo conceptual con el propósito de recoger la relación, que existe entre la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica y los Resultados organizativos.

En las siguientes líneas se presentan las principales conclusiones respecto al trabajo empírico.

En primer lugar, se puede concluir que los resultados alcanzados corroboran las hipótesis que establecíamos al principio y reflejan la existencia de una relación positiva y significativa entre las dimensiones, que componen la Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos (desarrollo de habilidades, desarrollo de oportunidades responsable), y los resultados organizativos (innovación, capacidad de atracción y retención de talento y resultados empresariales). El modelo propuesto, es aceptable, ya que las variables explicativas (dimensiones de la rsc-rh estratégica) predicen bastante bien los resultados organizativos. En concreto, los resultados de innovación, están explicados por las dimensiones que componen la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos en un 36.3% , los resultados de atracción y retención de talento, también se explican muy bien por la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos (48.5%), y también se muestra que hay una relación positiva entre las variables responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y los resultados empresariales (47.2%). Hay un alto

resultado referente a la atracción y retención de talento, lo cual pone de manifiesto la necesidad de las empresas de pensar en poner en práctica este tipo de prácticas responsables con la finalidad de contar con el mejor talento, para el logro de ventajas competitivas. Si vemos los resultados empresariales también han salido favorecidos sorprendentemente, presenta valores altos y por último la influencia de la rsc-rh estratégica en la innovación presenta un resultado menor en parte ese resultado podría deberse a que las empresas industriales enfocadas mas hacia la innovación que las empresas de servicios han contestado menos el cuestionario.

Esta relación de responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y los resultados organizativos referentes a la innovación, capacidad de atracción y retención de empleados y resultados empresariales, no han sido previamente establecida en términos teóricos y no había sido probada empíricamente, residiendo aquí la principal contribución de esta tesis.

Además se observan y se validan unas dimensiones fundamentales que deben tener el sistema de gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos, basado en alto compromiso, y son desarrollar habilidades de los recursos humanos de la organización, ofrecer oportunidades a los recursos humanos y proveer de un sistema de incentivos responsable como una estructura general básica.

Así, el supuesto de que la responsabilidad social de los recursos humanos estratégica desarrollada por una empresa, incide favorablemente en sus resultados organizativos (innovación, capacidad de atracción y retención de empleados y resultados empresariales), se cumple puesto que las hipótesis H1-H2-H3, son soportadas, cumpliéndose además el objetivo principal y, por tanto, dando respuesta a la primera pregunta central de la investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre la responsabilidad social estratégica de los recursos humanos y los resultados organizativos?.

5.3. Implicaciones Prácticas

Un enfoque estratégico para la responsabilidad social corporativa es cada vez más importante para la competitividad de las empresas. Este puede aportar beneficios en términos de gestión de riesgos, ahorro de costes, el acceso al capital, relaciones con el cliente, capacidad de innovación y a la gestión de los recursos humanos.

A pesar de la distancia existente entre la teoría y la práctica, entre el mundo científico y el profesional, este estudio intenta ser un puente que analice áreas de necesidad de mejora en los RRHH. Desde un punto de vista práctico la investigación aporta pistas a las empresas en relación a cuáles son los aspectos en los que deben incidir, para fomentar una gestión responsable estratégica de sus recursos humanos e incrementar su capacidad para atraer y retener el mejor talento y mejorar también con su puesta en práctica otros tipos de resultados organizativos (capacidad de innovación, empresariales).

Es ampliamente recomendable, que las empresas diseñen sistemas estratégicos de recursos humanos socialmente responsables, y procesos orientados a promover un ambiente donde se fomente la responsabilidad social corporativa como parte de su cultura organizativa promoviendo un clima de confianza y apertura, donde se incentive la innovación y la creatividad, se aprecien la tolerancia, la diversidad y la experimentación. Así mismo, la participación y autonomía en los procesos de toma de decisiones. Lo anterior se establece con la finalidad de crear una cultura donde exista una apertura al cambio, a la mejora continua y fomente la motivación y el compromiso de los recursos humanos hacia la organización.

Por otro lado, la investigación aporta pistas sobre cuál son los rasgos que evidencian que una empresa gestiona estratégicamente la responsabilidad social corporativa en relación a sus recursos humanos (desarrolla habilidades de los recursos humanos responsablemente, provee una serie de oportunidades hacia los mismos, establece un sistema de incentivos justo y responsable) y que pueden conducirlo hacia la consecución de unos mejores resultados organizativos.

A futuro se perfila un esfuerzo en responsabilidad social corporativa y por encontrar sistemas de recursos humanos que faciliten, la innovación, la capacidad de atraer y retener talento y mejoren los resultados empresariales proclives para a la competitividad de nuestra economía y, en general, a la comprensión de los intangibles como soporte de una estrategia, que busca volver solventes y competitivas a las empresas, proporcionando así una estabilidad que garantice su sostenibilidad en el largo plazo.

Finalmente, es importante que las empresas estén acompañadas de un sistema de gobierno corporativo que les permita agilidad en la toma de decisiones responsables en el ámbito de la gestión de sus recursos humanos.

Con estas conclusiones se ha tratado de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en la tesis. Así, los objetivos propuestos han sido alcanzados. Pero se es consciente de que éste es un tema abierto que contribuye con un granito de arena al campo de la gestión de empresas, y por tanto, da pie a nuevas investigaciones.

5.4. Limitaciones del Estudio

En primera instancia, se reconoce que el estudio considera únicamente la opinión del directivo de las organizaciones, con las que se trabajó aunque en este sentido se procuró que la variable resultados organizativos tuviese un carácter reflectivo y poder evitar el problema de varianza común. Aunque se considera que los directivos de una organización son fuentes de información con un mayor grado de fiabilidad, dado el conocimiento más profundo de la actividad y resultados de la misma, existe un grado de subjetividad en sus opiniones. Así, para futuros trabajos, sería conveniente incluir miembros de los diferentes niveles de la organización, considerando que sería un procedimiento que daría una visión más amplia y sistémica de la realidad de la empresa.

A luz de los resultados obtenidos, otro aspecto que es importante destacar en el presente estudio es lo concerniente al tamaño de la muestra. Se reconoce que un tamaño más grande de muestra podría permitir mejorar los resultados.

Se advierte, que el trabajo realizado se inscribe exclusivamente al estudio de las empresas en España de al menos 50 empleados (por contar con departamentos de recursos humanos más organizados), no pudiéndose generalizar las conclusiones para de empresas de otros países. También se podrían ver los efectos aplicados a empresas de un menor tamaño que forman gran parte del tejido empresarial español.

Finalmente, y aunque las limitaciones anteriores puedan conferir cierta debilidad a los resultados, no disminuyen por ello la importancia de la investigación, abriendo la vía para sugerir recomendaciones de futuros estudios, que puedan cubrir las lagunas expuestas.

5.5. Futuras líneas de Investigación

El presente estudio, tal como se ha expuesto, se ciñe en análisis de la relación entre la Responsabilidad social estratégica de los recursos humanos y los Resultados organizativos. De este modo, el estudio podría extenderse más allá de su alcance, dando pie al desarrollo de futuras líneas de investigación, con la intención de enriquecer y ampliar el ámbito de conocimiento relacionado con los temas aquí tratados y así abrir nuevas líneas para trabajos de investigación futuros, entre las que se destacan las siguientes:

Dada la importancia que tienen en el desarrollo social y económico de los países las pequeñas y medianas empresas, y con el objetivo de desarrollar modelos que contribuyan a mejorar su gestión, podrían emprenderse trabajos centrados en este tipo de empresas. Adicionalmente, la realización de estudios de carácter sectorial, permitirían adaptarnos a una realidad más concreta, y así obtener unos mejores resultados. También sería recomendable, la realización de estudios de carácter longitudinal, que nos permitan tener una visión en el tiempo y sobre todo ver como evoluciona. La consideración de otro tipo de resultados organizativos también sería una línea de investigación interesante para llevarla a cabo.

Adicionalmente, se podrían estudiar algunos posibles mecanismos intermedios entre responsabilidad social estratégica de los recursos humanos y los resultados organizativos tales como el aprendizaje organizativo, liderazgo y observar los efectos que tendrían en los resultados organizativos.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ABBOTT J; DE CIERI H. (2008). Influences on the provision of work- life benefits. Management and Employee Perspectives. Journal of Management and Organization, vol 14, nº 3, pp. 227-238.
- ABORD DE CHATILLON, E. (2005). Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail. Management Avenir, 2(4), 157–170.
- AECA (2004). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Madrid: AECA.
- AGRAWAL KALPANA (2007). Corporate Excellence as an Outcome of Corporate Governance: Rethinking the Role and Responsibility of HRM, the ICFAI. Journal of Corporate Governance, Vol.VI (1): 6-16.
- AGUDO-VALIENTE, J.M., GARCES-AYERBE, C. y SALVADOR-FIGUERAS, M. (2012): Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. Journal of Cleaner Production, 35, 25-38.
- AGUILERA, R., RUPP, D. E., WILLIAMS, C. A., Y GANAPATHI, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. Academy of Management Review, 32(3): 836-863.
- AGUINIS H; MORGESON P; WALDEMAN D; SIEGEL D. (2013). Extending Corporate Social Responsibility Research to the human resource management and organizational Behavior Domains: A Look to the Future. Personnel Psychology, 66, 805–824.
- AGUINIS H; Y GLAVAS (2012).What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. Journal of Management, vol x. <http://jom.sagepub.com/content/early/2012/02/29/0149206311436079>
- AGUINIS H1, Y KRAIGER K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. Annual Review of Psychology Vol. 60:451-474.January. DOI:10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
- AGUIRRE M. S; BAELO L. (2009). El esfuerzo en Responsabilidad Social y su comunicación en Internet: El caso de las empresas del foro de marcas renombradas españolas. Revista Académica de Marketing Aplicado nº 1, pp. 3-37.
- AHMED, PERVAIZ K. E RAFIQ, MOHAMMED (2003). Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing, v. 9, n. 37, p. 1177-1186.
- AL-BDOUR A. ALI. ELLISHA NASRUDDIN Y SOH KENG LIN (2010).The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan.International Journal of Human and Social Sciences 5:14, pp.932-951.
- ALBINGER H.S; FREEMAN, S.J. (2000). Corporate Social Performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. Journal of Business Ethics, nº 28, pp. 243-253.

ALCALA C. (2006). La responsabilidad social corporativa como creación de valor, mucho más que una moda. Revista de Asociación para el Progreso de la Dirección. APD, nº 212. Ejemplar dedicado a RSC.

ALI I, K.U. REHMAN, S.I. ALI, J. YOUSAF AND M. ZIA. (2010). Corporate social responsibility influences employees 4 (12): 2796-2801.

ALLEN, D. G., BRYANT, P. C., & VARDAMAN, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. The Academy of Management Perspectives (formerly The Academy of Management Executive) (AMP), 24(2), 48-64.

AMIT, RAPHAEL AND PAUL J. SCHOEMAKER. (1993). Strategic assets and organisational rent. Strategic Management Journal 14 (January), pp.33-46.

AMSTRONG, M. (2012). Armstrong's handbook of reward management practice (4th ed.). Londres.

ARANGUREN, N., y OCHOA, E. (2008). Environmental and employee disclosure in Spain and Germany. Revista de Contabilidad, 11 (2), pp. 123-142.

ARGYRIS, C. AND SCHÖN, D. (1996) Organizational learning II: Theory, method and practice, Reading, Mass: Addison Wesley.

ARNAUD, S. Y WASIELESKI, D. (2014). Corporate Humanistic Responsibility: Social Performance Through. Managerial Discretion of the HRM, vol.120, Issue 3 (March), pp. 313-334.

ARNAUDSY Y WASIELESKI. (2014). Corporate Humanistic responsibility:social performance though managerial. Discretion of the HRM.

ARREDONDO TRAPERO FG; VELÁZQUEZ LM, GARZA J. (2013).Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. ESTUDIOS GERENCIALES. nº 29, pp. 161-166.

ARTHUR J.B (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, 37 (3) , pp. 670-687.

AWA, H. O.INYANG, B. J., Y ENUOH. R.O. (2011). CSR-HRM nexus: defining the role engagement of the human resources professionals. International Journal of Business and Social Science. 2(5).

AWWAD, M.S., Y AGTI, D.A.M. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. International Journal of Bank Marketing, 29(4), 308-332.

AYALA J.C; GRUPO DE INVESTIGACIÓN FEDRA (2006). La Responsabilidad Social Corporativa, una orientación emergente en la gestión de las entidades bancarias españolas. (Eds): Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al futuro, Universidad de la Rioja, pp.1928-1942.

BAE J. (2003). Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries. The International Journal of Human Resource Management 14 (8).December pp. 1308-1332.

BAE, J., Y LAWLER, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in korea: Impact on firm performance in an emerging economy. Academy of Management Journal, 43(3): 502-517.

BAILEY T. (1993). Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne, Working paper, Columbia University, New York.

BALLOU B.N; GODWIN N.H; SHORTRIDGE R.T. (2003). Firm value and employee attitudes on work place quality. *Accounting Horizons* nº 17 (4), pp. 329- 341.

BARNETT M. (2007). Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, vol 32, nº3, pp.794-816.

BARNEY J.B (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, nº17, pp.99-120.

BARRENA J; LOPEZ M; ROMERO P.(2012). Towards the seeking of HRM Policies with a socially responsible orientation: A comparative analysis between IBEX- 35 Firms and fortune's top 50 most admired companies. *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve*, vol.2, .ISBN 978-989-8472-25-0 © ESGHT-University of the Algarve, Portugal.

BARRETT, R.; MAYSON, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, nº. 2, pp. 307-320

BARTEL A. (2004). Human Resource Management and Organizational performance: Evidence from retail Banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57 (2) Enero.

BARTEL A.P. y LICHTENBERG F. (1987). The comparative Advantage of educated workers in implementing new technology. *Review of Economic and Statistics*, vol 66 nº1, pp. 1-11.

BATT, R. (2000). "Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems " *International Journal of Human Resource Management* 11(3): 540-561.

BATT, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3): 587-597.

BAUMAN, C.W. AND SKITKA, L.J., (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, pp. 63–86.

BAYO MORIONES, A. y MERINO DÍAZ DE CERIO, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 12, pp. 227-246.

BAYOUD, NAGIB SALEM AND KAVANAGH, MARIE, (2012). Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from Libyan Managers. *Global Journal of Business Research*, v. 6 (5) pp. 73-83, 2012. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2146106>.

BEAUPRÉ, D., CLOUTIER, J., GENDRON, C., JIMÉNEZ, A., Y MORIN, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie* pp.(77–140).Éditions ESKA. <http://dx.doi.org/10.3917/rips.033.0077>.

BECKER B. E; HUSELID M.A. (2006). Strategic Human resources Management: Where do go from here?. *Journal of Management* vol 32 nº 6, pp. 898-925.

BECKER, B., & GERHART, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

BECKER, B.E and HUSELID, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications”, en G.R. Ferris (ed), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Stamford, CT: JAI Press, pp. 53-101.

BELTRÁN-MARTÍN, I., ROCA-PUIG, V., ESCRIG-TENA, A. AND BOU-LLUSAR, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34, 1009–44.

BERBER N, GIZELA STANGL SUSNJAR, AGNES SLAVIC, MILAN BAOSIC (2014). Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management - as new management concepts – in Central and Eastern Europe, *Engineering Economics*, Vol 25, No 3, pp.360-368.

BERMAN S; WICKS A; KOTHA S; JONES T. (1999). Does stakeholder orientation matter?. The relations between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal* 42 pp. 488-506.

BESTRATÉN, M. Y PUJOL, L (2004). Responsabilidad Social de las Empresas (II): Tipos de Responsabilidades y Plan de Actuación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España. Ministerio de trabajo y asuntos Sociales de España. Recuperado en Enero de 2011 en <http://www.responsabilidadsocial empresarial.es/docs/> MTSS. NTP 644.

BHATTACHARYA, C.B., S. SEN AND D. KORSCHUN. (2008). 'Using corporate social responsibility to win the war for talent.' *MIT Sloan Management Review* 49:2, 37-44.

BINGE E; CURRAS R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra?. El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, nº 19, tercer trimestre, pp. 10- 23.

BLACKBURN, R. y ROSEN, B. (1993). “Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies”, *Academy of Management Executive*, 7 (3), pp. 49-66.

BOESSO, G. Y MICHELON, G. (2010). The effects of stakeholder prioritization on corporate financial performance: An empirical investigation. *International Journal of Management*, 27(3): 470-496.

BOLTON, S., CHUNG-HEE KIM, R., & O'GORMAN, K. D. (2011). Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 61-74. 10.1007/s10551-010-0709-5

BONTIS N; CROSSAN M. y HULLAND J.(2001). Managing an organizational learning system by aligning stock and flow of knowledge, *Journal of Management studies*, 38.

BOSELIE, P., DIETZ, G., Y BOON, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94.

BOXALL, P. y STEENEVELD, M. (1999). “Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies”, *Journal of Management Studies*, vol. 36, nº 4, pp. 443-463.

BRAMMER S., MILLIGTON A., Y RYTON B.(2007). The contribution of the corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, vol 18. p.p.1701-1719.

BRANDL J; MAYRHOFFER W; REICHEL A. (2008). The influence of social policy practices and gender egalitarianism on strategic integration of female HR directors, vol 19, nº 11, nov, pp. 2113-2131.

BUCIUNIENE, I. AND KAZLAUSKAITE, R. (2012), "The linkage between HRM, CSR and performance outcomes", *Baltic Journal of Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 5–24. *Business Ethics*, Vol. 82, No. 1, pp.27–44.

BUENO, E. (1992). El cambio en la Banca y las nuevas estructuras organizativas. *Revista española de financiación y Contabilidad* vol. XXII, nº 73, oct-dic, pp.781-806.

BUENO, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, V. LIII, Agosto Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, nº 164, pp. 207-229.

BURKE, L; LOGSDON, J.M. (1996).How Corporate Social Responsibility pays off?. *Long Range Planning*, 29 (4).

CACIOPPE R; FORSTER N; FOX M. (2008).A Survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success. *Journal of Business Ethics* nº 82, pp. 681-700.

CALANTONE, R. J., CAVUSGIL, S. T., & ZHAO, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

CAMPS J; LUNA R. (2008). Prácticas de alto rendimiento: Un contexto estratégico estructural. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 35 Abril, pp.113-138.

CAMPS, J., & LUNA-AROCAS, R. (2006). Las Prácticas de Alto Rendimiento en Recursos Humanos: el Caso Español. *Revista digital. Escuela de administración de empresas*, vol1 nº 1.

CAMPS, J., & LUNA-AROCAS, R. (2009). High involvement work practices and firm performance *International Journal of Human Resource Management*, 20(5): 1056–1077. High involvement work practices and firm performance.

CARNEIRO, M. (2004): La responsabilidad social corporativa interna: La nueva frontera de los recursos humanos, ESIC Editorial, Madrid.

CARTER C.R (2005). Purchasing social responsibility and firm performance. The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol 35, nº3, pp.177-194.

CASTELLO E. (2004). Los valores intangibles en las entidades financieras. *Papeles de Economía Española*, nº 101, pp. 282-288.

CASTELO M; LIMA L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, nº 69, pp. 111-132.

CEGARRA, J.M.; RODRIGUEZ, J.M. (2004). Prácticas de gestión social y Componentes de la Responsabilidad Social Corporativa. *Cuadernos de Administración*, jul- dic 17 (28), pp. 53-70.

CESPEDES LORENTE J. J JEREZ GOMEZ P. y VALLE CABRERA (2005). "Las prácticas de alto rendimiento y la Capacidad de Aprendizaje Organizativo. *Cuadernos de Economía y Dirección de empresa*, N ° 24, pp.29-55.

CHAWLA, A. S. (2005). Retention Versus Turnover: Opposite Sides of the Same Coin? Comparing Employees' motivation to Stay to Their Turnover Intentions. PhD Thesis. Science and Engineering, University of Guelph, Guelph, 3981.

CHEN, C. Y HUANG, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance the mediating role of knowledge management capacity. Journal of Business Research, 62(1): 104-114.

CHEW, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: A challenge for international human resource management. Research and Practice in Human Resource Management, 12(2), 1-30.

CHUANG, C. H.; CHEN, S. J.; CHUANG, C. W. (2012). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. Journal of Business Research nº 0.

CHUANG, CHIH-HSUN, AND HUI LIAO. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. Personnel Psychology, 63, pp. 153-196.

CHIN, W.W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling, MIS Quarterly, vol. 22 (1), pp. 7-16.

COBB AT; FOLGER R; WOOTEN K. (1995). The role justice plays in organizational change. Public Administration quarterly summer, pp.180-190.

COHEN, E. (2010). *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

COHEN, E., TAYLOR, S., Y MULLER-CAMEN, M. (2012). El papel de la gestión de recursos humanos en Corporate Social y Sostenibilidad Ambiental. Informe SHRM.

COLLIER J; ESTEBAN R. (2007). Corporate Social Responsibility and employee commitment. Business Ethics, nº1, vol 16, January, pp. 19- 33.

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa. Bruselas.Com (2001). (http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/greenpaper_es.pdf).

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001).Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa. Bruselas. Com (2001).

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2011) Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu> (consulta 12/7/2012).

COMISION DE RSC DE AECA. (2003). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Asociación española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA, nº 1, pp. 1-38

CONNER, K.R Y PRAHALAD C.K (1996).A Resource-based theory of the firm:Knowledge versus Opportunism.Organization Science, vol 7, nº 5, pp.477-501.
Contributions to Corporate Social Responsibility. British Journal of Management, 20, 75-89.

COOKE, F.L. AND SAINI, D.L. (2010), Diversity management in India: a study of organizations. Estudios Empresariales, 2, 54-80.

CORNELIUS, N, TODRES, M, JANJUA-JIRAVJ, S, WOODS A y WOODS, J (2008), 'Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise' Journal of Business Ethics, vol 81, no. 2, pp. 355-370. Disponible: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9500-7>.

CORTES F. J. (2008). Ética empresarial y responsabilidad social corporativa.

COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal, 10, 75-87.

CUERVO A. (2005). La maximización del valor para el accionista versus la responsabilidad social corporativa ¿Compatibilidad?. Economistas ,nº 106, Noviembre, pp.13-21.

CUERVO A. (2006). Responsabilidad Social y Estrategia empresarial. Asociación para el Progreso de la Dirección. APD, nº 212. Ejemplar dedicado a la RSC.

CUESTA DE LA M; VALOR C; OLGADO TELLO F.P (2011). Aproximación a la medición del compromiso de las empresas con los derechos humanos: un análisis de las empresas españolas del IBEX 35. REV. INNOVAR Vol. 21, Nº. 41, Julio-Septiembre

CUESTA M. (2006). Responsabilidad Social en el sector bancario. Su contribución a un desarrollo más sostenible. Papeles de Economía española nº 108, pp. 173-190.

DAHLSTRUD, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management

DANIAL H; SIDDIQUE A; TANVEER A,(2012). Work-Life Balance as a Best Practice Model of Human Resource Management: A Win-Win Situational Tool for the Employees and Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 3 (1) January.

DANVILA, I. y SASTRE, M.A. (2009). Human capital and sustainable comparative advantage: An analysis of the relationship between training and company results, International Entrepreneurship and Management Journal, vol. 5 (2), 139-163.

DATTA, D.K., GUTHRIE, J.P. AND WRIGHT, P.M., (2005) HRM and labor productivity: Does industry matter?. Academy of Management Journal, 48(1), pp.135-145.

DAVIES, D., TAYLOR, R., & SAVERY, L. (2001). The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: a comparative study. Journal of European Industrial Training, 25(7), 366-373.

DE MENEZES, L.M., WOOD, S., (2006). The reality of flexible work systems in Britain. International Journal of Human Resource Management 17 (2), 106–138.

DELANEY, J. T., Y GODDARD, J. (2001). An industrial relations perspective on the high-performance paradigm. Human Resource Management Review., 11, 395-429.

DELERY, J. E., Y DOTY, D. H.(1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39(4): 802-835.

DELGADO-VERDE, M.; MARTÍN-DE CASTRO, G. AND NAVAS-LÓPEZ, J.E. (2011) Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability: Evidence from Spanish Manufacturing Firms”, Journal of Intellectual Capital, Vol. 12, No. 1, pp 5-19.

DEMUIJNCK, G. (2009). Non-Discrimination in Human Resources Management as a Moral Obligation. Journal of Business Ethics 88 (1): 83-101.

DEVOORDE, K.V., PAAUWE, J. AND VELDHOFEN, M.V. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14 No. 4, pp. 391-407.

DÍAZ, N. L., AGUIAR, I. Y DE SAÁ, P. (2006): El Conocimiento Organizativo Tecnológico y la Capacidad de Innovación. Evidencia para la Empresa Industrial Española. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 27, pp. 33-60.

DOBBS, K. (2001). Knowing how to keep your best and brightest. *Workforce*, 57-60.

DRACH-ZAHAVY A. (2004). The proficiency Trap: How to Balance enriched job designs and the team's need for support. *Journal of Organizational Behaviour*, nº 25 pp. 979-996.

DU, S., BHATTACHARYA, C. & SEN, S. (2010) Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x.

DU, S., BHATTACHARYA, C. B. AND SANKAR, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing* 24: 224–241.

DU, S., BHATTACHARYA, C. B. AND SANKAR, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews* 12: 8–19.

DUQUE O, YENNI V; MARTÍNEZ BARÓN, D (2012). Responsabilidad Social Empresarial en la dimensión laboral: Caso BANCOLOMBIA y BBVA. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XX, núm. 1, junio, 2012, pp. 171-187.

DYER, L., Y REEVES, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3): 656-670.

EDWARDS P. y WRIGHT M. (2001). High Involvement Work Systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*. vol 4 nº12 pp. 568-585.

EHNERT, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.

EHNERT, I. Y HARRY, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue* 23 (3), 221–238.

ELLEMERS, N., KINGMA, L., VAN DE BURGT, J., & BARRETO, M. (2011). Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology*, 1, 97–124.

EUROPEAN COMMISSION (2001a). *A sustainable Europe for a better world: A European Union strategy for sustainable development*. COM (2001) final, Brussels.

EUROPEAN COMMISSION (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. COM (2011) final, Brussels. Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas, COM (2001) p. 366

EZZEDEEN SR HYDE, C M.LAURIN K.R (2006).Is strategic human resources management socially responsible?. The case of wedmans Food markets,inc. *Employ response rights journal*. Vol 18, pp.295-307.

FERNANDEZ B; MONTES J.M. (2007). La gestión de la seguridad laboral: incidencia sobre los resultados de la organización. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 16, nº 1, pp. 115-136.

FERNANDEZ D; MERINO A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por RSC?. Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, tercer trimestre, nº 7, pp. 38-53.

FERNANDEZ R. (2008).Naturaleza estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial. GCG Georgetown University. *Universia*, vol 2 nº 2.

FERNANDEZ-MUNIZ, B., MONTES-PEON, J. M., & VAZQUEZ-ORDAS, C. J. (2009). Relation between occupational health and safety management and firm performance. *Safety Science*, 47, 980-991.

FERREIRA P; REAL DE OLIVEIRA E; IRINA S.A. (2012). Human Resource Management and Corporate Social Responsibility: A Systematic Literature Review. Paper presented at the

FERRIS G; ARTHUR M; BERKESON H; KAPLAN D.(1998). Toward a social Context Theory of the Human Resource Management Organization Effectiveness Relationship. *Human Resource Management Review* vol 8, nº 3, pp. 235-264.

FERRIS GR, HOCHWARTER WA, BUCKLEY MR, HARRELL-COOK G, FRINK DD. (1999). Human resource management: Some new directions. *Journal of Management*, 25, 385–415.

FITZ-ENZ, J. (1990b). Getting-and keeping-good employees. *Personnel*, 67(8), 25-28.

FOMDRUM C.J; GARDBERG N. (2006). Corporate Citizenship: creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, vol 31, nº 2, pp. 329-346.

FOMDRUM C.J; SHANLEY M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, nº 2, pp. 253-258

FORETICA (2008). Foro de Reputación Corporativa. España.

FUENTES F. (2005). Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en Gestión de recursos humanos. *Universia Business Review*, tercer trimestre, pp. 68-89.

FUENTES F; NÚÑEZ J; VEROZ R. (2008). Applicability of Corporate social responsibility to human resources management: Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, nº 82, pp. 27-44.

GAETE R. (2010). Responsabilidad social universitaria, necesidades sociales emergentes y calidad de vida de los ciudadanos. *Argos*,vol. 28: (57), pp.191-216.

GALENDE J. (2002). El análisis de la innovación tecnológica desde la economía y dirección de empresas. *Boletín Económico ICE*, nº 2719, pp. 23-38.

GALLARDO VÁZQUEZ, D., SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, M.I. Y CORCHUELO MARTÍNEZ-AZÚA, M.B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de Contabilidad, Spanish Accounting Review*, 16, 1, enero-junio, 11-23.

GALLIE D. FELSTEAD A. Y GREEN F. (2001).Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992- 97. *Journal of Management Studies*, vol 8. nº 38 pp. 1081-1101.

- GARCIA DE LOS SALMONES M. M; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE I. (2006). Estudio de los determinantes de la imagen corporativa: Una aplicación empírica en el mercado de la telefonía móvil. *Revista Europea de Economía y Dirección de la Empresa*, vol 15, nº 4, pp. 121- 140.
- GARCÍA-TENORIO, J., SÁNCHEZ, I. & PÉREZ, M. J. (2014). Compromiso y flexibilidad en organizaciones innovadoras. *Innovar*, vol. 24, Edición Especial 2014, 7-32.
- GARRIGA y MELE (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*. 53, pp. 52-71.
- GEART B, WRIGHT PM, McMAHAN G.C, SNELL. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and How does it influence effect size estimates. *Personnel Psychology* 53 pp.803-834.
- GEFEN, D. Y STRAUB, D. (2005). A Practical Guide to Factorial Validity using PLS-graph: Tutorial and Annotated Example”, *Communications of the Association for Information Systems*, nº 16, pp. 91-109.
- GLADWIN T; KENNELLY J.J; KRAUSE T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for Management theory and research. *Academy of Management Review*, nº 20, pp.274-307.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2013). Develops and disseminates globally applicable "Sustainability Reporting Guidelines" for voluntary use by organisations reporting on the economic. <https://www.globalreporting.org/>.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE -GRI (2008) “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad y Suplemento Sectorial para Servicios Financieros (FSSS)”. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-FSSS-Reporting-Guidelines.pdf>
- GODARD J., Y DELANEY J.T (2000). Reflections on the high performance paradigm’s implications for industrial relations as a field. *Industrial and labor relations Review*, 53, pp.482- 502.
- GODFREY P.C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, vol 30, pp. 777-798.
- GOMEZ D. (2005). Liderazgo y responsabilidad social. *Éxito Empresarial*, nº 24, pp. 1-3.
- GOND, J. P., IGALENS, J., SWAEN, V., Y EL AKREMI, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115–132. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>.
- GONG, Y., LAW, K. S., CHANG, S., Y XIN, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 263-275.
- GONZÁLEZ RAMOS, M.I.; DONATE MANZANARES, M.J.; GUADAMILLAS GÓMEZ, F. (2014). El efecto del papel mediador de la reputación corporativa en la relación entre la RSC y los resultados económicos. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época. Número 1, pp: 67 – 89.
- GONZÁLEZ ÁLVAREZ, N. y NIETO ANTOLÍN, M. (2007). “El papel de la ambigüedad causal como variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y resultados. *Revista europea de dirección y economía de la empresa* 16 (4), pp. 107-126.

GOULD-WILLIAMS, J. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1): 63-81.

GOUNARIS, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research* 58(2):126-40.

GRANT (1991).The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulations. *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.

GREENING, D. AND TURBAN, D. (2000).Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce', *Business and Society*, Vol. 39, No. 3, pp.254-280.

GRIMAND, A., & VANDANGEON-DERUMEZ, I. (2010). Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. Actes du 21 e congrès de l'AGRH.

GROSSER, K., Y MOON, J. (2005). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62(4), 327-340.

GUADAMILLAS, F. Y DONATE, M.J. (2011): "Ethics and Corporate Social Responsibility Integrated into Knowledge Management and Innovation Technology: A Case Study", *Journal of Management Development*, vol. 30 (6), pp. 569-581.

GUADAMILLAS, F. Y DONATE, M.J. (2011). "Ethics and Corporate Social Responsibility Integrated into Knowledge Management and Innovation Technology: A Case Study", *Journal of Management Development*, vol. 30 (6), pp. 569-581.

GUERRA, A. (2010). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. Revista HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14 No. 4, pp. 391-407.

http://www.thefreelibrary.com/_/printarticle.aspx?id=1492-13864.

GUERRAS L.A; MONTORO M.A. (2000). La coordinación en los acuerdos de cooperación empresarial: Un análisis empírico basado en el modelo de pensamiento de información. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, nº 19, pp. 55- 80.

GUERRAS L.A; NAVAS J.E. (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Edit. Civitas. Madrid. 7ª edición.

GUEST, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3).

GUEST, D. E. (2001). *Perspectives on the study of work-life balance. A discussion paper*. Retrieved august 30, 2005, from <http://www.ucm.es/info/Psyap/enop/guest.htm>

GUEST, D. E., MICHIE, J., CONWAY, N., Y SHEEHAN, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 291-314.

GUEST, D., Y HOQUE, K. (1994). The good, the bad and the ugly: Employment relations in new nonunion workplaces. *Human Resource Management Journal*, 5(1): 1-14.

GUEST, D.E., (2011), Human resource and management and performance: Still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, 22, 1, 3 – 13

GUTHRIE J.P. (2001).High-Involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zeland. *Academy of Management Journal*, vol, 44, nº 1pp. 180-192.

HART S. (1995). A Natural Resource-Based View of Strategy. *Academy of Management Review* vol 20, pp. 986-1014.

HART, S.L. Y SHARMA, S. (2004). "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination", *Academy of Management Executive*, vol. 18 (1), pp. 7-18.

HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., & MITCHELL, W. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*: Wiley-Blackwell.

HOFFMEISTER L; BENAVIDES F. G; JODAR P. (2006). Responsabilidad Social Corporativa en Salud y Seguridad en el Trabajo: dimensiones, realidad y perspectivas». *Cuadernos de Relaciones Laborales*. Vol. 24, nº 1, pp.183-198.

HOLTOM, B. C., MITCHELL, T. R., LEE, T. W., & EBERLY, M. B. (2008). Chapter 5: turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. <http://dx.doi.org/10.3917/mav.004.0157>, <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampr/o/cinterfor/publ/boletin/143/pdf/bol2.pdf>.

HULIN, C. (1991). Withdrawal, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 445): Consulting Psychologists Press.

HULL, C.E. AND ROTHENBERG, S. (2008). "Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation", *Strategic Management Journal* 29, 781-789.

HUSELID M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover productivity, and corporate financial performance. *Academy of management Journal* 3 (38), pp. 635-672.

HUSELID, M. A., JACKSON, S. E., Y SCHULER, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.

HUTCHINSON, S., KINNIE, N., & PURCELL, J. (2003). *Bringing Policies to Life: Discretionary Behaviour and the Impact on Business Performance*. Paper presented at the Bath Conference, University of Bath School of Management, 10-11 April, 2003.

HYE KYOUNG KIM (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 6, No. 1.

ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K; PRENNUSHI, G. (1997). The effects of human resource management practices On productivity: A study of steel finishing lines, *American Economic Review*, vol 87, nº3, pp. 291-313. innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49.1:29-54.

INYANG, B. J., AWA, H. O., Y ENUOH, R. O. (2011). CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 118-126.

ISHTIAQUE, MUHAMMAD Y SHAMSUL (2015). The Relationship Between high performance work systems and proactive behaviors: The mediating role of perceived organizational support. *European Scientific Journal*, January edition, vol.11, No.2 ISSN: 1857 – 7881(Print) e - ISSN 1857- 7431.

J. BARRENA-MARTÍNEZ, M. LÓPEZ-FERNÁNDEZ & P. ROMERO-FERNÁNDEZ (2012). Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012 vol.2, ISBN 978-989-8472-25-0 © ESGHT-University of the Algarve, Portugal

JABBOUR, C. Y SANTOS, F. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management* 19(12), 2133–2154.

JACKSON, S. E., RENWICK, D., JABBOUR, C. Y MULLER-CAMEN, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *Zeitschrift fur Personalforschung* 25 (2), 99–116.

JAMALI (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of business ethics*, 82 (1), 213-231.

JAYARAM, J., DROGE, C., VICKERY, S.K. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management* 18, 1–20.

JIANG K;LEPAK DP;HU J; Y BAER J.(2012). How does human resource management influence organizational outcomes?. A meta- analitic investigation of mediating mechanism. *Academy of Management Journal*, 55, pp.1264-94.

JIANG.K; LEPAK D.P;HAN K;HONG Y; KIM A;Y WINKLER (2012). Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance. *Human resource Management review*, 22, pp. 22-73.

KAMOCHE K; MULLER F. (1998). Human Resource Management and the appropriation-learning perspective, *Human Relations*, 51(8), pp. 1033-1060.

KANDEL E Y. LAZEAR E (1992). Peer Pressure and Partnerships. *The Journal of Political Economy*, Vol. 100, No. 4 (Aug., 1992), pp. 801-817

KANG, S.-C., MORRIS, S. S., & SNELL, S. A. (2003). *Extending the human resource architecture: Relational archetypes and value creation* (CAHRS Working Paper #03-13). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/36>

KANTER, R.M. (2009). *Supercorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*. New York: Crown Business.

KARNES R. (2009) A Change in Business Ethics: The Impact on Employer–Employee Relations. *Journal of Business Ethics*, vol. 87, issue 2, pages 189-197.

KIM, S. Y., & PARK, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of business ethics*, 103(4), 639-653.

KOCH, M. J., Y MCGRATH, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5): 335-354.

KORSCHUN, D., BHATTACHARYA, C. B., & SEN, S. (2009). Using corporate social responsibility to strengthen employee and customer relationships. *Advances in Consumer Research*, 8, 64-66.

KWAKU A; BANAHENE S; QUARTEY J. (2013). Societal Value Antecedent of Corporate Social Responsibility and Business Strategy. *Journal of Management and Strategy* Vol. 4, No. 4, pp. 58-64.

- LADO A.A; BOYD N.G; WRIGHT P. (1992). A competency- based model of sustained competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, vol 18, nº 1, pp.77- 91.
- LADO, A.A.; WILSON, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective, *Academy of Management Review*, vol 19, nº4, pp. 699-727.
- LAHTEENMAKI, S., TOIVONEN, J. y MATTILA, M. (2001). Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement, *British Journal of Management*, 12, pp. 113-129.
- LAM H. AND KHARE A. (2010). HR's CRUCIAL ROLE FOR SUCCESSFUL CSR. *Journal of International Business Ethics* Vol.3 No.2, pp. 1-15.
- LAM SSK; SCHANBROECK J; ARYEE S. (2002). Relations between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of organizational behaviour*, nº 23 pp. 1-18.
- LAMBERTI, L., Y LETTIERI, E. (2008). CSR practices and corporate strategy: Evidence from a longitudinal case study. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 153-168.
- LARRANZA KINTANA, M. URTASUN ALONSO, A y GARCIA Olaverri, M.C. (2006). "High performance work systems and firm's operational performance: the moderating role of technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, pp. 99-120.
- LAURSEN, K., & FOSS, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243.
- LAWLER, EDWARD E. 1992. *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LEI, D.; SLOCUM, J.W. Y PITIS, R.A. (1999) Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning, *Organizational Dynamics*, pp. 24- 38.
- LEONARD-BARTON, D. (1992). The factory as a learning laboratory, *Sloan Management Review*, pp. 23-38.
- LEPAK, D. P., & SNELL, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
- LEVIN J.M; KLEINER B.H. (1992). How to reduce organizational turnover and absenteeism. *Work Study*, vol 6, nº41, pp. 6-9.
- LI, H. AND K. ATUAHENE-GIMA (2002), 'The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures', *Strategic Management Journal*, 23(6), 469-90.
- LINEAMIENTOS PARA EMPRESAS MULTINACIONALES OCDE. (2000). *The OCDE Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris. Disponible en el sitio web de la OCDE <<http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>>, fecha consulta: 28 noviembre 2011
- LIPSHITZ, R.; POPPER, M. y FRIEDMAN, Y VJ. (2002). A multifacet model of organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), pp. 78-98.

- LIZCANO J.L. (2003). Responsabilidad social corporativa y confianza en las organizaciones. Una aproximación al cuadro de mando para la RSC. Papeles de Ética, economía y dirección, nº 80.
- LOWE, J., DELBRIDGE, R., Y OLIVER, N. (1997). High-performance manufacturing: Evidence from the automotive components industry. *Organization Studies*, 18(5): 783-798.
- LOZANO J.M. (2006). De la Responsabilidad Social de la empresa a la empresa responsable y sostenible. *Papeles de Economía Española*, nº 108, pp.50-60.
- LU, R.X.A., LEE, P.K.C. Y CHENG, T.C.E. (2012) "Socially responsible supplier development: construct development and measurement validation". *International Journal of Production Economics*, 140, 160–167.
- MACDUFFIE, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), pp. 197-222.
- MAERTZ, C., Y BOYAR, S. (2011). Work-family conflict, enrichment and balance under "levels" and "episodes" approaches. *Journal of Management*, 37, 69-98.
- MAHONEY, L.S; THORNE L. (2005). Corporate social responsibility and long term compensation: evidence from Canada. *Journal of Business Ethics*, vol 57, nº 3, pp. 241-253.
- MAIGNAN I; FERREL O.C; HULT GTM (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science.*, vol 27 nº 4.
- MAIGNAN I; FERRELL O.C; FERRELL L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, vol 39, nº 9, pp. 956-977.
- MARIN L; RUBIO A. (2008). ¿Moda o factor competitivo?. Un estudio empírico de la responsabilidad social corporativa en Pyme. *ICE*, mayo- junio nº 842, pp. 177-194.
- MARIN, D. AND VERDIER, T. (2012), "Globalization and the Empowerment of Talent," *Journal of International Economics*, 86 (2), 209-223.
- MARTENSEN A, GRØNHOLD L (2006). Internal Marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*, Volume 2, Issue 4.
- MARTÍ AUDÍ, N. (2008). High commitment human resource practices in spanish call centres. Nature, sources and effects on voluntary turnover. *Tesis Doctoral* Universitat Rovira i Virgili
- MARTIN G; NAVAS J.E (2006). La importancia de la Reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 12, nº 3, pp. 29- 39.
- McCallum S., Schmid MA and Price L. (2013). CSR: a case for employee skills-based volunteering. *SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL*. VOL. 9 NO. 3, PP. 479- 495
- MCWILLIAMS A; SIEGEL D.(2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1), pp.117-127.
- MEIL, G.; GARCÍA, C.; LUQUE, M.A.; AYUSO, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 71: 15-33.
- MEYER J. (1991). A Three-component conceptualisation of organizational commitment. *Human Resource Management Review* vol 1, nº1, pp. 61-89.

MIRVIS PHILIPS P. H. (2012) Corporate Social Responsibility, in The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries (eds W. J. Rothwell and R. K. Prescott), Pfeiffer: A Wiley Imprint, San Francisco, CA. doi:10.1002/9781118364741.ch27.

MOLINA E; BARBA V; MARTINEZ M. P. (2008). Relevancia e implicaciones del capital social en la creación de empresas. Boletín económico de ICE N° 2933, Marzo, pp. 31-44.

MOWDAY R.T; STEERS T.K; PORTER L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behaviour, nº 14, pp.224-247.

MUTHURI, J. N., MATTEN, D., & MOON, J. (2009). Employee Volunteering and Social Capital:No. 3, pp. 477-500.

NAPIET J; GHOSAL S. (1998). Social capital and the organizational advantage. Academy of Management Review, nº 2, vol 23, pp. 242-266.

NAVAS J.E. (2002). El papel de los recursos intangibles en la empresa. Revista Madrid. Vol 3.

NEVIS E.C; DIBELLA A.J; y GOULD J.M. (1995).Understanding organizations as learning systems. Sloan management review, 36 (2), pp.73-85.

NGO, H., LAU, C., Y FOLEY, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in china. Human Resources Management, 47(1): 73-90.

NIETO M. (2005). ¿Por qué adoptan criterios de Responsabilidad Social Corporativa las empresas españolas?. Economistas, enero nº 106.

NIETO M; MUÑOZ M. F. (2006). Relaciones sociales y creatividad en la empresa: La importancia de la calidad de las interacciones del empleado con su entorno más cercano. Revista Madrid, Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología, nº 37, julio- agosto, pp. 1-16.

NONAKA, I (1991).The knowledge-creating company.Harvard Business Review, 69, (6),nov-dic.pp.96-104.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.Oxford University Press. New York-Oxford.

OAKLAND J; WATERWORTH R. (1995). Total quality management training: a review and suggested framework. Total Quality Management, vol 6, nº 4, pp. 299- 316.

O'DONOHUE, W., Y NELSON, L. (2009). The role of ethical values in an expanded psychological contract. Journal of Business Ethics, 90, 251-263.

ORDIZ FUERTES, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 12, pp. 247-265.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACION (ISO), 2010. ISO 26000 Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#home>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO-OIT (1998). Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. Organización Internacional del Trabajo, Conferencia Internacional del Trabajo en su octogésima sexta reunión, Ginebra, Suiza. Disponible en:

ORLITZKY A.M (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol 12, pp. 33-42.

ORTEGA J; CABRERA E. (2002). La participación directa de los empleados en las empresas europeas. *ACEDE* nº 23

ORTIZ D; KÜHNE S. (2008). Implementing responsible business behaviour from a Strategic management perspective: Developing a framework for Austrian SMEs. *Journal of Business Ethics*, nº 82, pp. 463-475.

OSTERMAN, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. *Industrial and Labor Relations Review*, 47, pp.173-188.

PACTO MUNDIAL DE LA ONU de 1999. Vid. sitio web de la ONU con información a respecto, disponible en < <http://www.un.org/es/globalcompact/>>, fecha consulta: 28 noviembre 2011.

PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, I., M. Krambia-Kapardis and M.Katsioloudes: 2005, Corporate Social Responsibility:The Way Forward? Maybe Not, *European Business Review* 17(3), 263–279

PASAMAR, S.; VALLE, R. (2011). Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. Mito o realidad?. *Universia Business Review*, 14-31.Disponible en: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR29010-01.pdf (Fecha ultimo acceso: Febrero, 2013)

PATRUS R, MOREIRA A, QUEIROZ HM, Y SOUSA T(2013). Corporate Social Responsibility and labor relations: a research agenda about internal stakeholders management in un's global compact signatory corporations. *The RBGN Review of Business Management*, Vol 15, No 46.

PAVITT, K. (2003). The process of innovation. *Science and Technology Policy Research*.

PECCEI R., VAN DE VOORDE K., VAN VELDHOFEN M. (2013). HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review. In J. Paauwe J., D.E. Guest., P.M. Wright (eds.), *HRM & Performance: Achievements and Challenges* (pp. 15-46). London: Wiley.

PELAEZ, L. y GARCIA, M. (2011). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: una relación aproximada al contexto del Valle del Cauca - Colombia. En: Encuentro internacional e investigadores en Administración 2011. Universidad Externado - Universidad del Valle. Bogotá, 1504-1529.

PERDOMO-ORTIZ, J., GONZÁLEZ-BENITO, J., & GALENDE, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, 26(10), 1170-1185.

PERELLO-MARIN, M ROSARIO; RIBES-GINER, GABRIELA (2014). Identifying a guiding list of high involvement practices in human resource management. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, [S.I.], v. 5, n. 1, p. 31-47, jul. ISSN 1989-9068. Available at: <<http://ojs.upv.es/index.php/WPOM/article/view/1495>>. Date accessed: 16 Dec. 2014. doi:<http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v5i1.1495>.

PÉREZ-RUIZ, A.; RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE, I. (2012) “La imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España”, *Universia Business Review*, 1, 14-29.

PETERSON D.K. (2004). The relationship between perceptions of corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business and Society* n° 43, 3, pp. 296-315.

PFEFFER J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, vol 40, n°2, pp.96-123.

PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard B. S. Press.

PFEFFER, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 2, 34-45.

PODSAKOFF, P. M., & ORGAN, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531

PORTER M.E, KRAMER M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, diciembre, pp.56-68.

PORTER, M.; MILLAR, E. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 1-17.

PREUSS, Lutz; HAUNSCHILD, Axel; MATTEN, Dirk.(2009) The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no 4, p. 953-973.

RAO H. (1994). The social construction of reputation: Certification Contests, Legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1812-1912. *Strategic Management Journal*, vol 10, n° 7, pp. 29- 44.

REKHA G.SAI, Y GAYATHRI K. (2013). Human Resource Management and Corporate Social Responsibility. *International Journal of Applied Research & Studies* ISSN 2278 – 9480 *International Journal of Applied Research & Studies* ISSN 2278 – 9480.

ROCHE, WILLIAM K. (1999). “In Search of Commitment-Oriented Human Resource Management Practices and the Conditions That Sustain Them.” *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 5, pp. 653–78.

RODRIGO P y ARENAS D. (2008)Do employees care about csr programs? A typology of employees according to their attitudes· *Journal of Business Ethics* 83 (2):265 - 283

RODRIGUEZ P., FUENTES F., SANCHEZ S.M. (2013). Transparency in social disclosure in financial institutions through Spanish csr reports in the context of the crisis. *Universia Business Review* | Segundo trimestre. ISSN: 1698-5117.

ROGG K; SHMIDT D; SHULL C; SCHMITT N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, n° 27, pp.431-449.

ROGGERS AND WRIGHT (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8 pp. 311-331.

RUIZ M., RIOS A., TIRADO P. (2009). La Responsabilidad social y la crisis económica. ¿responden la entidades financieras a los grupos de interés?. *Ciriec- España.Revista de economía publica, social y cooperativa*, n° 65, agosto, pp. 33-58.

RUPP D.E; THORNTON M.A; SKARLICKY D.P (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology* Volume 66, Issue 4, pages 895–933, winter.

RUPP, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1, 72–94.

RUPP, D., GANAPHATY, J., AGUILERA, R. V., Y WILLIAMS, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537–543.

SA 8000.Accountant social 8000.eu.

SALAS V. (2005). ¿Sustituye la responsabilidad social corporativa al buen gobierno de empresa?. *Economistas* nº 106, noviembre pp. 4-11.

SALAS V. (2006). Ética y confianza en los mercados financieros. *Papeles de Economía*, nº 108, pp. 27-39.

SAMUEL HOWARD QUARTEY & BILL BUENAR PUPLAMPU (2012). Employee Health and Safety Practices: An Exploratory and Comparative Study of the Shipping and Manufacturing Industries in Ghana. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 23.pp. 81-95.

SANCHEZ PAJARES, E. y ALCAIDE HERNANDEZ, F.(2003). Los Recursos Humanos, el futuro de la banca, *Capital Humano*, núm. 167, junio, pp. 34-46.

SANCHEZ-HERNANDEZ MI, GALLARDO-VÁZQUEZ, D(2013) "Approaching corporate volunteering in Spain", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 13 Iss: 4, pp.397 – 411.

SANCHIS, J., Y CAMPOS, V. (2010), “Las práctica de RR.HH. de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas”. En: *Dirección y Organización*, 40: 67-77.

SARIKWAL L. Y GUPTA J. (2013). The Impact of High Performance Work Practices and Organisational Citizenship Behaviour on Turnover Intentions

SASHKIN, M. 1984. Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics* 12(4):4-22.

SATU LÄHTEENMÄKI, MAARIT LAIHO, (2011). "Global HRM and the dilemma of competing stakeholder interests", *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 Iss: 2, pp.166 – 180.

SCHILKES, O. (2013). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The non-linear moderating effect of environmental dynamism. *Strategy Management Journal* (en prensa), DOI: 10.1002/smj.2099.

SCHULER, R.S., y JACKSON, S.E. (1987a). “Linking competitive strategy with human resource management practices”, *Academy of Management Executive*, vol.1, (3), pp. 207-219.

SEGUÍ, A. (2010). La responsabilidad social de la empresa en las Entidades de Crédito españolas: un enfoque basado en los grupos de interés [tesis doctoral]. Valencia: Universitat de Valencia.

SHARMA, S., SHARMA, J., Y DEVI, A. (2009). La responsabilidad social de las empresas: el papel clave de la gestión de recursos humanos. *Business Intelligence Journal*, 2 (1): 205-213.

JAMALI, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics* 82 (1):213 - 231

SHEN, J. Y JIUHUA ZHU, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15): 3020-3035.

SHOEMAKER M; JONKER J. (2005). Managing intangible assets: An Essay on organising contemporary organizations based upon identity, competencies and networks. *Journal of Management Development*, vol 24, n° 6, pp.506-518.

SHOEMAKER M; NIJHOF A; JONKER J. (2006). Human value Management. The influence of contemporary developments of corporate social responsibility and social capital on HRM. *Management Revue*, vol 17, n° 4, pp.448-465.

SINKULA J.M (1994).Market information processing and organizational learning. *Journal of marketing*, vol 58,enero, pp.35-45.

SOLER I BLANCH, G.; MORENO PÉREZ, C.M. (2013). Inversión en la retribución tangible para la conciliación laboral.*Intangible Capital*,9(4):1021-1041. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.444>.

SOLNET, D., KRALJ, A Y KANDAMPULLY, J. 2012. Generation Y Employees: An Examination of Work Attitude Differences.. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 36-54.

SPARROW, PAUL, ELAINE FARNDAL, AND HUGH SCULLION(2013). An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial services firms in the global financial crisis. *International Journal of Human Resource Management*. 24: 1777-1798.

SPENSER D. (2013). Promoting High Quality Work: Obstacles and Opportunities. *Journal of Business Ethics* n° 114 pp.583–597. DOI 10.1007/s10551-012-1368-5

SPILLER (2000). Ethical Business and Investment: A Model For Business and Society, *Journal of Business Ethics* 27, 149–16

STIRPE L; ZÁRRAGA C; BENITO B. (2014). Women under High Performance Work Systems: Which is the outcome for firms?.PAPER presented in INTERNATIONAL WORKSHOP OF HUMAN RESOURCE. SEVILLA.

SURROCA J., TRIBÓ, J.A. Y WADDOCK, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The role of intangible resources”, *Strategic Management Journal*, vol. 31, pp. 463-490.

SYEDA NAZISH ZEHRA RIZVI AND SALMAN ASAD RANA (2012). Effectiveness of corporate social responsibility in controlling the impact of job stress on organizational commitment. a study of banking sector of pakistan. *interdisciplinary journal of contemporary research in business*. december, vol 4, no 8, pp. 321-331.

TABASSUM A; JAIM A; RAHMAN J. (2011). Impact of selected issues on work-family balance: empirical evidence from private commercial banks of bangladesh. *international journal*

of research in commerce, economics & management. volume no. 1 (2011), issue no. 5 (september)

TABASSUM A; RHATMAN T; JAHAN K (2011). Quality of Work Life Among Male and Female Employees of Private Commercial Banks in Bangladesh. *Int.ernational Journal of Economics and Management* 5(1):266 – 282.

TASCON, R. (2008). Aspectos jurídico-laborales de la responsabilidad social corporativa. Barcelona: CEF.

TEKIN, A. (2005). The human resource management dimensions of corporate social responsibility in Turkey: A Survey (1). *Journal of Academy of Business Economics* Retrieved on 30 December 2010 from:

THANG, N. N. (2012). Human Resource Training and Development as Facilitators of Corporate Social Responsibility. *Journal of economics and development* Volume 14, Number 3, December.

THOMPSON, J. A. Y BUNDERSON, J. S. (2003) Violations of principle: ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28 (4), 571-587.

TIENARI, J. Y PIEKKARI, R. (2011). Z ja epäjohtaminen. Talentum, Helsinki. Kariston

TORO, D. (2006). El enfoque estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa: Revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2 (14), pp.338-358.

TSOUTSOURA, M. (2004). “Corporate Social Responsibility and Financial Performance”, UC Berkeley: Center for Responsible Business. Disponible en:

<http://escholarship.org/uc/item/111799p2>.

TURBAN D.B; D.W GREENING. (1997). Corporate Social Performance and Organizational attractiveness. *Academy of Management Journal*, nº 40, pp. 658-672.

TURKER D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, vol.89, pp.189-204.

TZAFRIR, S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.

TZAFRIR, S.S. (2006) “A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship between HRM Practices and Firm Performance at Different Points in Time” *Journal of Managerial Psychology*, 21(2): 109-130.

UBEDA M; SABATER V. (2000). Hacia un modelo conjunto del aprendizaje organizativo en la cooperación interempresa. *Boletín de Estudios Económicos*, vol LV, nº 169, pp.159-180.

ULRISH D. (1997). Measuring Human Resources: An overview of practices and prescription for results. *Human Resource Management* 36 (3), pp.303-320.

ULRISH D; VON GLINOW MA y JICK T.(1993).High impact learning building an diffusing, learning capability. *Organizational dynamics*, 22 (2) pp.52-66.

UUSI-RAUVA, C., & NURKKA, J. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (3), 299 – 314.

VALENTINE, S., & FLEISCHMAN, G. (2008). Ethic programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.

VALENTINE, S., GODKIN, L., FLEISCHMAN, G., & KIDWELL, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: the impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98, 353-372.

VAN DER LAAN, G; VAN EES, H; VAN WITTELOOSTUIJN A.(2008). Corporate Social and Financial Performance: An extended Stakeholder Theory, and Empirical Test with Accounting Measures. *Journal of Business Ethics* 79, pp. 299-310.

VARGAS P; GUERRAS L.A; SALINAS R. (2007). Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas, nº 30, pp. 129-152.

VAUGHAN-WHITEHEAD, DANIEL (2012). Fair Wages, Strengthening Corporate Social Responsibility. *Public Organization Review*. March, Volume 12, Issue 1, pp 103-105.

VIDAL-SALAZAR M.D, CORDÓN E Y DE LA TORRE J.M (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, Nº 46, Segundo trimestre. ISSN: 1698-5117.

VILANOVA M; LOZANO J.M; ARENAS D. (2009). Exploring the nature of relationship between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, nº 87, pp

VILLAFANE J. (2005). *Comunicado e Sociedade*. vol 8, pp. 101-113.

VILLAFANE, J. (2013). Ética y conciliación: los retos del buen empleador. *Capital Humano*. 26(272): 52-59.

VINERIAN, S., CETINA, I., DUMITRESCU, L., TICHINDELEAN, M., (2013). Modelling Employee Engagement in Relation to CSR Practices and Employee Satisfaction. *Revista Economica*, 65(1), pp. 21-37.

VITELL S.J; DAVIS D.L (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: an empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, nº 9, pp. 489-494.

VOUNTISJARVI, T. (2006), The European context for corporate social responsibility and human resource management: an analysis of the largest Finnish companies, *Business Ethics: A European Review*, Vol.15, No.3, pp. 271-291.

WANG, T. Y BANSAL, P. (2012). "Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation", *Strategic Management Journal*, vol. 33 (10), pp. 1135-1153.

WAY, S.A (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance Within the US small business sector. *Journal of Management*, 28 (6) pp.765-785.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5 (2):171-180.

WHITENER E.M (2001). Do High Commitment Human Resource practices affect employee commitment?. A Cross-Level analysis using Hierarchical linear modelling. *Journal of Management* nº 27 (5), pp. 515-535.

WILLIAMSON (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, vol 36, nº 1, pp. 453-486.

WOOD S AND DE MENEZES LM. (2011) High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management* 22: 1586 - 1610.

WOOD S. y ALBANESE M.T (1995).Can we speak of a High Commitment Management on the shop floor?. *Journal of Management Studies* 2 (32), pp.215-247.

WRIGHT P; DUNFORT B; SNELL S.(2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* nº 27 (5).pp.701-721.

WRIGHT Y MCMAHAN G.C (1992). Theoretical Perspectives for strategic Human Resources Management. *Journal of Management*, vol 18 (2) pp. 295-320.

WRIGHT, P.M, DUNFORD, B.B and SNELL, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management Review*, 27, pp 701- 726.

YOUNDT, M.A, SNELL, S.A., DEAN, J.W. y LEPAK, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance, *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 836-866.

ZWETSLOOT G; ARJELLA R. VAN SCHEPPINGEN, EVELIEN H. BOS, ANJA DIJKMAN, (2013). The Core Values that Support Health, Safety, and Well-being at Work. *Safety and Health at Work*. Nº 4, PP.187-196.

Anexo



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas

ANEXO 1

(Versión preliminar para el envío de cuestionario)

CUESTIONARIO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS MEDIANTE ALTO COMPROMISO Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS. UNA APLICACIÓN A LAS EMPRESAS EN ESPAÑA

Atte. /Director de Recursos Humanos o Director Gerente

Estimado Directivo:

El presente cuestionario que adjuntamos se enmarca en la investigación que se está llevando a cabo en la Universidad Complutense de Madrid denominada **“Responsabilidad Social Corporativa estratégica de alto compromiso, y Resultados Organizativos. Una aplicación a la empresa española”**, que servirá para elaborar una Tesis Doctoral. Siendo su objetivo analizar la relación que existe entre la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, basada en alto compromiso, y los resultados organizativos. Confiamos en que su ayuda, nos permita identificar como las dimensiones del sistema responsable de gestión estratégica de los recursos humanos, que las entidades innovadoras están aplicando en esta temática, contribuye a mejorar los resultados organizativos. Responder a este cuestionario le llevará a usted aproximadamente 15 minutos. Agradecemos de antemano su colaboración y les rogamos responder este cuestionario en un plazo no superior a diez días naturales. Toda la información recibida será confidencial y con fines únicamente estadísticos.

Un cordial saludo,

María Nieves Fernández López
Jesús García-Tenorio Ronda
Isabel Sánchez Quirós

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Somosaguas, s/n 28223, Pozuelo de Alarcón (Madrid). ESPAÑA.
Telf. +34 91 394 2971; Fax: +34 91 394 23 7 Móvil: 696 31 76 79
E-mail: mnmadr@hotmail.com



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
Departamento de Organización de Empresas

CUESTIONARIO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS MEDIANTE ALTO COMPROMISO Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS

INSTRUCCIONES GENERALES

- El cuestionario está dividido en **tres secciones**: Datos generales de la empresa, Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos mediante alto compromiso y Resultados organizativos. Cada sección va a contener una serie de preguntas. Por favor léalas con atención antes de contestar.
- Al contestar el cuestionario, piense en lo que sucede realmente en su empresa, y no lo que le gustaría que sucediera.
- Todas las afirmaciones tienen **5 opciones de respuesta**, elija la que mejor describa lo que piensa usted.
- Circule con claridad la opción elegida o **márquela con una cruz (X)**. Marque sólo una opción.
- La información obtenida se mantendrá **confidencial**.

CUESTIONARIO

SECCION 1. DATOS GENERALES

DATOS DE LA ORGANIZACION

Nombre o razón social:

CONTACTO:

Nº. de trabajadores:

50-100 ☐ 101-250 ☐ 250-500 ☐ más de 500 ☐

SECCION 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS MEDIANTE ALTO COMPROMISO

Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes preguntas en relación a su empresa. (Evalúe de 1 a 5, siendo 1 = Estoy totalmente en desacuerdo y 5 Estoy totalmente de acuerdo)

1.1 DESARROLLO DE HABILIDADES RESPONSABLE

(1)Totalmente en desacuerdo (2) en desacuerdo (3) neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5
¿Se realizan pruebas objetivas de conocimiento y comportamiento a los candidatos para ser seleccionados para el puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Se selecciona con igualdad de oportunidades para todos los empleados para el desempeño de un determinado puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Se selecciona personas de distinta raza, sexo, religión?	1	2	3	4	5
¿Se fomenta la creación de empleo (ej.: incorporación de becarios, creación de nuevos puestos)?	1	2	3	4	5
¿Se respetan los derechos humanos en la selección (Ej.: Se muestra respeto a los empleados, su dignidad)?	1	2	3	4	5
¿Tienen entre su personal personas discapacitadas o excluidas socialmente?	1	2	3	4	5
¿Hay actividades de voluntariado corporativo para los empleados?	1	2	3	4	5
¿Se ofrecen en los procesos selectivos medidas de salud y seguridad más allá de lo establecido por la ley?	1	2	3	4	5
¿Hay programas de formación formales para la consecución de nuevas habilidades y técnicas necesarias para el puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Se ofrecen programas formales de formación para su promoción en esta organización?	1	2	3	4	5

2.2 PROVISION DE OPORTUNIDADES RESPONSABLE

(1)Totalmente en desacuerdo (2) en desacuerdo (3) neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5
¿Los empleados toman decisiones de forma autónoma en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Los empleados son requeridos frecuentemente por sus superiores para participar en decisiones relativas a su tarea?	1	2	3	4	5
¿Los empleados tienen la oportunidad de sugerir mejoras relativas a su tarea para la mejor realización de su trabajo?	1	2	3	4	5
¿Los supervisores mantienen una comunicación abierta con los empleados en la empresa?	1	2	3	4	5
¿Se fomenta el trabajo en equipo?	1	2	3	4	5
¿Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa?	1	2	3	4	5

2.3 DESARROLLO DE INCENTIVOS RESPONSABLE

(1)Totalmente en desacuerdo (2) en desacuerdo (3) neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5
¿Se pagan salarios por encima de la media del sector?	1	2	3	4	5
¿En caso de establecerse retribución variable se basa en el rendimiento a corto plazo del individuo?	1	2	3	4	5
¿En caso de establecerse retribución variable se basa en el rendimiento del grupo?	1	2	3	4	5
¿En caso de establecerse retribución variable se basa en algún tipo de participación de los empleados en los beneficios de la empresa?	1	2	3	4	5
¿Se establecen medidas de conciliación entre la vida laboral y la vida personal (por ej.: horarios flexibles, permisos familiares, maternidad prolongada, etc.) ?	1	2	3	4	5

SECCION 3. RESULTADOS ORGANIZATIVOS

Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes preguntas en relación a su empresa. (Evalúe de 1 a 5, siendo 1 = Estoy totalmente en desacuerdo y 5 Estoy totalmente de acuerdo).

(1)Totalmente en desacuerdo (2) en desacuerdo (3) neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo					
3.1 RESULTADOS DE INNOVACION					
¿Disponemos de una gama de productos o servicios más amplia que la competencia?	1	2	3	4	5
¿La introducción de nuevos productos o servicios en el mercado es mayor en relación a la competencia?	1	2	3	4	5
¿El compromiso para desarrollar y vender productos o servicios nuevos es mayor en relación a la competencia?	1	2	3	4	5
(1)Totalmente en desacuerdo (2) en desacuerdo (3) neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo					
3.2 RESULTADOS DE CAPACIDAD DE ATRACCION Y RETENCION DE EMPLEADOS					
¿La capacidad de su empresa para atraer a empleados esenciales es mayor respecto a sus principales competidores durante los últimos 3 años?	1	2	3	4	5
¿La tasa de rotación voluntaria (abandono) de los trabajadores esenciales de su empresa es menor con respecto a su competencia durante los últimos tres años?	1	2	3	4	5
(1)Totalmente en desacuerdo (2) en desacuerdo (3) neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo					
3.3 RESULTADOS EMPRESARIALES					
¿Ha incrementado sus ventas durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores?	1	2	3	4	5
¿Ha mejorado su posición competitiva durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores?	1	2	3	4	5
¿Ha mejorado su rentabilidad económica durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores?	1	2	3	4	5
¿Ha mejorado la satisfacción de los clientes durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores?	1	2	3	4	5



ANEXO 2

Cuestionario versión imprimible Limesurvey

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS

Estimado Directivo:

El presente cuestionario que adjuntamos se enmarca en la investigación que se está llevando a cabo en la Universidad Complutense de Madrid denominada **“Responsabilidad Social Corporativa estratégica de alto compromiso, y Resultados Organizativos. Una aplicación a las empresas en España”**, que servirá para elaborar una Tesis Doctoral. Siendo su objetivo analizar la relación que existe entre la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, basada en alto compromiso, y los resultados organizativos. Confiamos en que su ayuda, nos permita identificar como las dimensiones del sistema responsable de gestión estratégica de los recursos humanos, que las entidades innovadoras están aplicando en esta temática, contribuye a mejorar los resultados organizativos. Responder a este cuestionario le llevará a usted aproximadamente 15 minutos.

Agradecemos de antemano su colaboración y les rogamos responder este cuestionario en un plazo no superior a diez días naturales. Toda la información recibida será confidencial y con fines únicamente estadísticos.

Un cordial saludo,

María Nieves Fernández López

Jesús García-Tenorio Ronda

Isabel Sánchez Quirós

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Somosaguas, s/n 28223, Pozuelo de Alarcón (Madrid). ESPAÑA.

Hay 32 preguntas en esta encuesta



Cuestionario

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS

Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes preguntas en relación a su empresa. Marque una sola opción. Los datos son tratados confidencialmente y su finalidad es investigadora.

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cuál es el número de empleados de su empresa? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ De 50 a 100 empleados
- ☐ De 101 a 250 empleados
- ☐ De 250 a 500 empleados
- ☐ De mas de 500 empleados

¿A qué sector pertenece su empresa? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Sector servicios
- ☐ Sector industria

DESARROLLO DE HABILIDADES RESPONSABLE

¿Se realizan pruebas objetivas de conocimiento y comportamiento a los candidatos para ser seleccionados para el puesto de trabajo? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Se selecciona con igualdad de oportunidades para todos los empleados para el desempeño de un determinado puesto de trabajo? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral

- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Se selecciona personas de distinta raza, sexo, religión? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Se fomenta la creación de empleo (ej.: incorporación de becarios, creación de nuevos puestos)? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Se respetan los derechos humanos en la selección (Ej.: Se muestra respeto a los empleados, su dignidad)? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Tienen entre su personal personas discapacitadas o excluidas socialmente? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Hay actividades de voluntariado corporativo para los empleados? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral

- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Se ofrecen en los procesos selectivos medidas de salud y seguridad más allá de lo establecido por la ley? *Por favor seleccione **sólo una de las siguientes opciones:**

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Hay programas de formación formales para la consecución de nuevas habilidades y técnicas necesarias para el puesto de trabajo? *Por favor seleccione **sólo una de las siguientes opciones:**

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Se ofrecen programas formales de formación para su promoción en esta organización? *Por favor seleccione **sólo una de las siguientes opciones:**

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

PROVISIÓN DE OPORTUNIDADES RESPONSABLE

¿Los empleados toman decisiones de forma autónoma en su puesto de trabajo? *Por favor seleccione **sólo una de las siguientes opciones:**

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Los empleados son requeridos frecuentemente por sus superiores para participar en decisiones relativas a su tarea? *Por favor seleccione **sólo una de las siguientes opciones:**

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Los empleados tienen la oportunidad de sugerir mejoras relativas a su tarea para la mejor realización de su trabajo? *Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Los supervisores mantienen una comunicación abierta con los empleados en la empresa? *Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Se fomenta el trabajo en equipo? *Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa? *Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

DESARROLLO DE INCENTIVOS RESPONSABLE

¿Se pagan salarios por encima de la media del sector? *Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿En caso de establecerse retribución variable se basa en el rendimiento a corto plazo del individuo? *Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿En caso de establecerse retribución variable se basa en el rendimiento del grupo? *Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿En caso de establecerse retribución variable se basa en algún tipo de participación de los empleados en los beneficios de la empresa? *Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Se establecen medidas de conciliación entre la vida laboral y la vida personal (por ej.: horarios flexibles, permisos familiares, maternidad prolongada, etc.) ? *Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

RESULTADOS DE INNOVACION

¿Disponemos de una gama de productos o servicios más amplia que la competencia?* Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿La introducción de nuevos productos o servicios en el mercado es mayor en relación a la competencia? * Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿El compromiso para desarrollar y vender productos o servicios nuevos es mayor en relación a la competencia? * Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

RESULTADOS DE CAPACIDAD DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE EMPLEADOS

¿La capacidad de su empresa para atraer a empleados esenciales es mayor respecto a sus principales competidores durante los últimos 3 años? * Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿La tasa de rotación voluntaria (abandono) de los trabajadores esenciales de su empresa es menor con respecto a su competencia durante los últimos tres años? * Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo

- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

RESULTADOS EMPRESARIALES

¿Ha incrementado sus ventas durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Ha mejorado su posición competitiva durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Ha mejorado su rentabilidad económica durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

¿Ha mejorado la satisfacción de los clientes durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores? *Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Enviar su encuesta.

Gracias por completar esta encuesta.

DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

SEPTEMBER 2015, MADRID

ABSTRACT OF THESIS

**STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF
HUMAN RESOURCES BASED ON HIGH COMMITMENT
SYSTEM AND ORGANIZATIONAL RESULTS: AN
INTEGRATIVE MODEL.**

An Application to the companies in Spain.

María Nieves Fernández López

Complutense University of Madrid

E-mail: mnmadr@hotmail.com
María Nieves Fernández López

Faculty of Economics and Business Management.
Dept. of Business Management
Somosaguas Campus, s / n 28223,
Pozuelo de Alarcón (Madrid).
SPAIN.

Madrid, September 2015

DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT
SEPTEMBER 2015, MADRID

**STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF
HUMAN RESOURCES BASED ON HIGH COMMITMENT
SYSTEM AND ORGANIZATIONAL RESULTS: AN
INTEGRATIVE MODEL.**

An Application to the companies in Spain.

*María Nieves Fernández López
Universidad Complutense of Madrid*

Abstract

A conceptual model that shows the relationship between the social responsibility of business and strategic direction of human is developed. So far, the two disciplines have advanced in isolation. In this sense, human resources management can integrate Corporate Social Responsibility (CSR) in organizational practices, and provide the tools to change organizational behavior. Therefore, this study will allow us to examine whether the combination of these lines of research can provide a competitive advantage for companies. In particular, we discuss the strategic corporate social responsibility of human resources, from high management commitment System through different dimensions, and how they can impact on organizational performance. The study responds to suggestions for future research on how HR systems work together to influence organizational performance, linking high commitment practices as "best practices" and the social practices.

Keywords: Strategic Corporate Social Responsibility of Human Resources; Organizational Results; Spanish Companies.

STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF HUMAN RESOURCES BASED ON HIGH COMMITMENT SYSTEM AND ORGANIZATIONAL RESULTS: AN INTEGRATIVE MODEL

An Application to the companies in Spain.

1. INTRODUCTION

In times of economic crisis, the Corporate Social Responsibility (CSR) has become one of the most important trends landscape developments of organizational management, and strategic vision is particularly important for achieving a sustainable competitive advantage. Thus, the first place where corporate social responsibility is manifested in the policies that the company continues with its employees (Arnaudsy and Wasieleski, 2014), which are those that make it possible there that can successfully perform their specific activity production of goods and services in a competitive way for the common good. Therefore, establishing a strategic approach to corporate social responsibility is becoming increasingly important for the competitiveness of enterprises time. This can bring benefits in terms of risk management, cost savings, access to capital, customer relations, innovation and human resources management. In addition, financial and accounting scandals experienced in recent times, have produced a widespread loss of confidence in the business world, markets and financial systems, loss of confidence within the entities have responded, assuming the principles and values Corporate Social Responsibility.

Social responsibility has an external and an internal component (EC Green Paper, 2001), although our study will focus on the internal components in reference to human resources to be key in the field of financial services, and have been a small study.

The main objective of this research will validate a theoretical model for analyzing the strategic corporate social responsibility in their internal dimension of human resources (hereinafter RSCE-Rh), from the optimal business model for managing human resources, known as model management of human resources of high commitment (hereinafter GAC) which adopts its basic structure and see the impact on organizational performance.

To achieve this overall objective will establish the following sub-objectives:

1. To analyze corporate social responsibility as a competitive strategy based on the approach to the theory of resources and capabilities and its spread to the dynamic capabilities that allows the development of intangible assets, considering the management model of high commitment of resources, as the basis of social responsibility action on human, as a response to social demand organization.

2. To define the concept of corporate social responsibility strategic human resource strategy from top management commitment and establish dimensions underlying the strategy of human resources management as well as the concept of organizational performance for our study.

3. To examine the effect of strategic corporate social responsibility of human resources through high commitment management of human resources, organizational performance. Specifically we discuss three types of relationships:

a) Effect of accountability based on strategic high commitment on innovation.

b) Effect of strategic accountability high commitment based on the ability to attract and retain talent in the organization.

c) Effect of responsible management strategy based on strong commitment on business performance.

According to the general objective of this meeting, we have structured our work in an introduction, theoretical framework on which we base model (From there, propose some hypotheses that later would contrast in future field work) methodology we intend carry out to achieve our objectives, expected results and limitations, and conclusions. Finally, we would include the literature used in the preparation of this work.

Despite the extensive research on the GAC model from our knowledge, few studies focused on the relationship between GAC link as strategic action of corporate social responsibility as a key sustainable competitive advantage and its possible success. The importance of the relationship between the two concepts is not exaggerated, since from the point of view of business practice, give us more guidance on how they should guide the decisions we make in response to a social responsibility to generate a higher level of confidence the market and society, and that through these practices can improve employee skills and increase their

motivation (Bayo and Merino, 2002; Ordiz, 2002), and therefore their sustainable competitive advantage over time regarding other organizations.

Moreover, in recent years, corporate social responsibility (CSR) is being giving a strategic value and can provide a competitive advantage (Burke and Logsdon, 1996; McWilliams and Siegel 2001; Toro, 2004). The study responds to suggestions for future research on how HR systems work together (integrated strategic human resource management framework and corporate social responsibility in the area of human resources), to influence organizational performance (Jiang et al, 2013; Yang et al, 2013).

2. THEORETICAL

2.1. Theoretical orientation of the study.

Theory of Resources and dynamic Capabilities and CSR.

Based Approach Resources and capabilities (RBV) provides an enlightening theoretical framework for the analysis of strategic corporate social responsibility, from the optimal model of human resources and their relationship to organizational performance. Within this framework, based on the dynamic capabilities line it states that improved organization performance is explained by the ability of the company to constantly renew its resource base and capabilities, thereby preventing imitation and getting the superiority through continuous improvement (Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000).

This theory of the firm based on resources and internal capacities of companies, explains the differences in results between companies in the same sector (Barney, 1991) and is in it on which we base our work, and we want to explain how CSR based on a high commitment management of their human resources, it can be a source of competitive advantage and influence business results. Theory of Resources and Capabilities focuses on creating value, like social responsibility, considering that the internal characteristics of the company business are generating higher yields. Therefore, resources and internal capabilities of the company are the means that achieve a competitive advantage.

Companies are considered as collections of resources and distinctive capabilities on which you can compete more efficiently. This approach considers the most profitable companies are those with resources or superior to other competitor's internal capabilities and profitability are not dependent on the industrial sector in which the company is, or their better position in the market (Barney, 1991; Grant, 1991).

In any case, numerous investigations which provide a definition of both concepts, understanding resources as "all assets, capabilities, organizational processes, business attributes, information, knowledge, etc. controlled by a company that let you create and implement

strategies to improve its efficiency and effectiveness "(Barney, 1991); and capacity as "the way the firm deploys its resources" (Amit and Schoemaker, 1993), taking account of the flow, as it represents a dynamic aspect of organizations

Thus, capacity is developed over time through complex interactions between company resources (Ventura, 1994). If we rely on the dynamic capabilities approach developed by Teece et al. 1997, resources and capabilities evolve not only adapting to the conditions of the external environment, but also to changes that occur within the company itself (Helfat and Peteraf, 2003). Therefore, and because the resources and capabilities vary over time, so will the competitive advantages that can be achieved from them.

Resources and internal capabilities of the company are the basis on which the Theory of Resources and Capabilities sits and highlights the importance of the intangible elements of the company. Some authors (Wright and MacMahan, 1992; Bueno, 1998; Hillman and Keim 2001; Wright, 2001; Bansal, 2005; Castelló, 2006) have conducted several studies on social responsibility and the resources and capabilities of enterprises and have reached concluded that intangible resources are best meet the characteristics to generate a competitive advantage. Thus, these resources can often be a source of lasting economic rents. According to these authors, the strategy of organizations must be based on intangible resources for two reasons: are those that provide greater differentiation factor and further resources are not available in the market, but have generally born and developed within companies complexly and a certain period of time.

Intangible resources, besides not normally be able to buy or sell on a regulated market, are in many specific cases of companies to which they belong and have no value outside (Castelló, 2004).

All these characteristics of intangible resources facilitate obtaining income durable over time, as these are hardly transferable assets specific to an organization and a high degree of ambiguity (Wars and Navas, 2007). Assets or intangible resources, such as corporate social responsibility of the company, corporate culture, technological knowledge, the skills of employees, brand image, managerial skills, etc allow highlight the competitive nature of a business, allowing to reduce the potential risks and that is why so top executives they begin to consider CSR among its objectives (Raven, 2005).

Corporate Social Responsibility as an intangible resource, generating Competitive Advantages

Numerous empirical evidence showing that intangible resources companies - the brand, corporate reputation, intellectual capital and corporate responsibility - are one of their main sources of value, but do not appear reflected in the accounts (Villafañe, 2005) . Corporate Social

Responsibility, carried out through a senior management commitment can become a strategic intangible resource, ie, fulfills the conditions to be a source of competitive advantage, understood as the ability to overwhelm opponents getting a higher level of profitability and allowing its sustainability over time (Grant, 1991).

2.2. Theoretical Foundations and Research Model

2.2.1. CSR strategic human resources. Concept Delimitation.

The concept of responsible management of human resources has not been defined in a specific way (Buciuniene, and Kazlauskaite I., R., 2012), from our understanding, let alone from a strategic perspective (Ferreira et al, 2012). Our study responds to suggestions for future research on how HR systems work together to influence business results (Jiang et al. 2013), linking high commitment practices and the social sphere (Hull and Rothenberg, 2008). We propose the system high commitment of human resources, as a base vehicle for the development of strategic social responsibility in the area of human resources.

The main arguments that have been established for the incorporation of these high commitment practices have been twofold: on the one hand, enables the organization to be more effective (Lawler, 1992; Boxall, 2011), and secondly, increases social approval This model as opposed to the traditional Taylorist style, based on the strict control and the subordination of employees (Sashkin, 1984). The management of human resources contributes to the establishment of the effectiveness of policies of social responsibility, with consideration of the responsibility the company has towards its employees who perceive justice and what is reasonable, not only through social programs made by your company but also for the treatment of this (Collier, 2007) and may thus influence their attitudes and behavior towards it. When worker perceptions are positive, increases their commitment to the company, their involvement, the level of job satisfaction, which could lead to better results for the company.

Here, Wayne et al. 1997, found a direct relationship between HR practices developed by the organization with the workers' perceptions on the support received from the company.

The management model high commitment of human resources may be part of an ideal, strategic and optimal model of socially responsible business address, oriented not only to the commitment of companies to human resources and business performance. This is also, to take a further step towards the integration and development within the same companies, of a new paradigm of leadership and management of companies, to which leads the economy of the twenty-first century in which we have reversed based on the recognition of demand expectations of different stakeholders and in our case with special attention to employees of the company (key valuable employees).

We would spend a high commitment management of human resources offered by the top management of the company to employees, socially responsible labor management adopted by all stakeholders not only for its nuanced social character and commitment involved, but there are also to highlight an important aspect and is being sued and legitimized by all stakeholders of the company to which the company accountable for this management voluntarily. They come the interests of all reflected in the adoption of socially responsible. The company would try to meet the expectations of its stakeholders with whom they live. It could be established as a contract between the company and in which all stakeholders agree on a certain ethical principles of good practice.

Such expectations of interest groups linked to the social responsibility of the company, could form part of the intangible resources listed included in what is called the intellectual capital of the organization, as we discussed in the previous chapter, contributing Thus the creation of value for the company and its social standing (Vilanova et al, 2009).

Our study focused on the area of strategic management of social responsibility for human resources, which could be more suitable for this purpose policies are called high commitment (Arthur, 1992), which promote the commitment and employee involvement with your organization (Guthrie, 2001). Likewise, these practices to stimulate strengthen and maintain employee commitment to the company can facilitate intra-organizational transfer of entrepreneurial skills (Gonzalez Nieto, 2007). We believe it is worth emphasizing that the management to see high commitment is based and take it as a basis for strategic socially responsible labor model, because in companies there is no unified when assessing his performance criterion socially responsible.

The lack of agreement among scholars in the literature of strategic management of human resources, which would be the components that integrate a strategy High Commitment Management, makes us think about what underlies the concept of Strategy Management Commitment Alto human resources (Becker 1996; De Menezes, 2006; Nieto, 2007), ie, we would analyze what comprises the "system architecture" (Wood and Albanese, 1995). In this sense, what has been done, it has been grouped human resources practices in "systems" or do, considering that there was a high correlation between the practices that made up such a system (Osterman, 1994). Additionally, some research on internal engagement of the HR practices have seen the positive effect that might have on organizational performance systems such groups or human resource practices (Edwards and Wright 2001). In this direction, a factor analysis is commonly used and can be a way to ensure consistency of practices that make up a system (Huselid, 1995).

The distinction between these three dimensions of management system high commitment of human resources stems from the structure proposed by Bailey (1993) in his model called AMO (whose initials stand for abilities A, M motivation, and O opportunities for participation) and later works in human resources management have adopted this structure.

In our work we will raise the structure of the strategy of high commitment management, as an act of corporate social responsibility, establishing three dimensions, as we thought it perfectly reflects the essence of the strategy and would avoid the problem of determining what specific practices are adequate and should be included in a model of responsible management high commitment.

Responsible development of skills

It is based on the idea that the organization should take over and improve the potential of your employees and your organization. With regard to the first of the dimensions of a system responsible for human resources. Specifically, the selection process would be taken with respect for human rights (Cornelius, 2008; Sharma et al, 2009) and on issues such as diversity (race, gender, religion, disability, nationality and other social or personal circumstances) in templates (Beaupré et al, 2008; Tascon, 2008; Demuijnck, 2009; Lam and Khare, 2010; Cooke and Saini, 2012). The discriminatory treatment of workers is something that goes beyond labor rights and which is immersed in the field of human rights (GRI, 2013).

In addition, the selection process would be taken from equal opportunities (Khare and Lam, 2010; Lu et al, 2012; Perez et al, 2012; Sharp-Valiente et al, 2012; Gallardo and Sánchez, 2012) carrying out actions aimed at ensuring equality among all people for access to a job. Equality of opportunity is an opportunity for the company to reduce unemployment and discrimination, and promotes respect for individuals and human rights of employees (Cohen, 2010).

With regard to the second of the variables to consider would expect a responsible strategic training that prepares workers to meet the needs of the position caused by changes in the environment (Bartel and Lichtenberg, 1987) or by new policies in the company, contribute to a more qualified, motivated and adaptable workforce to improve the knowledge base of their employees (Gallie, 2001). Training is a basic driver in the development of corporate social responsibility of human resources (Turker, 2009, Thang, 2012). Training policies and development carried out in the state allow employees have the knowledge, skills and competencies needed to perform their tasks in an efficient way (Aguinis and Kraiger, 2009) and coping with the changing environment with a more competitive labor force.

Responsible for providing opportunities

Providing opportunities refers to the concept of work as a means or opportunity to learn, increasing the level of responsibility of the employee's job and fostering teamwork. So, in terms of worker participation in decision-making, it is assumed that if decision rights lie in those individuals who possess greater knowledge about tasks and processes, the company will be better able to identify and correct problems as soon as they occur (Pfeffer, 1998; Wright, 1999). That is, the delegation of power at lower levels provides an incentive for individuals to use and develop their knowledge effectively, increasing the level of responsibility of the employee's job (Drach-Zahavy, 2004) and organizational learning and ability of the company to meet the changing environment. Uusi-Rauva and Nurkka in this sense, according to the GRI and ISO 26000, information and effective communication based on dialogue defining appropriate communication channels and negotiations to address everyday problems of the company (Preuss et al, 2009 will be established , 2010).

Communication with employees and determining their views is very important and allows companies to provide relevant information.

Referring to the effort to reduce the division of labor, power and unmotivated workers involved in performing their work (Wood and Albanese, 1995) and mitigate these problems the newest tools that have been incorporated into the management of work and the human resources have been, rotation of workers; performing different tasks associated with different jobs are allowed. The use of work equipment and use of groups to solve specific problems (Huselid, 1995; Guthrie, 2001).

Responsible provision of incentives

This dimension refers to compensation systems, and believes that those companies that reward their employees based on their performance and not the ladder to occupy in the hierarchy of the organization chart (Cobb, 1995), they get are more motivated and committed to the goals of the organization. In the entity it must perceive, that the remuneration received is fair in relation to other colleagues and other similar entities (Lam, 2002), which ultimately, will result positively in their motivation for improving the performance of the organization. Non-monetary benefits, which retain the audience and encourage employees to work there potential employees (Bhattacharya et al., 2008) are set. In this sense, reconciliation programs and compatibility of working hours is an issue that is gaining more importance in addressing CSR in the workplace. The falling birth rate and the quality of life of workers have influenced its rise in recent times. Among the measures include flexible working hours, extending enjoy vacation time, compassionate leave, training leave, maternity low coverage etc. (Maertz and Boyar,

2011). Other social benefits beyond monetary compensation deal with housing assistance, supplementary pension schemes, training aid, aid for the maintenance, transportation, health insurance, teaching aids for children or relatives, for kindergartens and leisure and other social services (Cornelius, 2008).

Additional benefits are legally required a determining factor in employee retention and participation in the profits of the entity that may become an incentive for employees of the organization (GRI, 2013). In the area of social responsibility, measures of reconciliation of work-personal life in order to meet the needs of the employee, and their demands are addressed, and contribute to achieving a higher income (Meil et al, 2008;. Guess , 2011; Pasamar and Valle 2011; Al-bdour et al 2012; Villafañe, 2013, Viedma and Medina, 2014).

2.2.2. Delimitation of Organizational Results.

In the literature of studies of the impact of human resource management and organizational performance they have been considered a wide range of indicators.

However, Dyer and Reeves (1995) indicate that the ratio of voluntary-restraint rotation, productivity and financial ratios are more effective organizational measures used to evaluate the effect of human resource management can have on the results of the organization. We note that we consider the result of innovation (innovation capacity) because knowledge about the contribution of HRM to the result of innovation is still low, so more research is needed on the relationship between human resource management and innovation (Laursen and Foss, 2003; Shipton et al., 2006). The variable capacity for innovation will be operational using a measuring instrument based on the scale developed and validated by Covin and Slevin (1989) and later used by Li yy Atuahene-Gima (2002). This scale adopts a measure based on the outputs of the innovation system approach. This approach has been used frequently used in the literature of innovation (Delgado Green et al, 2011; Diaz et al., 2006; Tsai and Ghosal, 1998). Other outcomes considered in the study are the ability to attract and retain talent and business performance. The attraction and retention of strategic employees, retaining talent in the organization, is one of the current objectives and future human resources area that requires further investigation (Holtom et al, 2008; Allen et al. 2010; Shaw, Dineen, Fang and Vellella, 2009; Thite, 2010). It refers to the ability to manage the attraction and retention of talent in the company.

Revised in the field of HRM, usually resources, studies measure the ultimate impact of this feature through measures such as profitability, market share, profits, product development, the rate of sales growth (Dyer and Reeves, 1995; Delery and Doty, 1996). Furthermore, in this

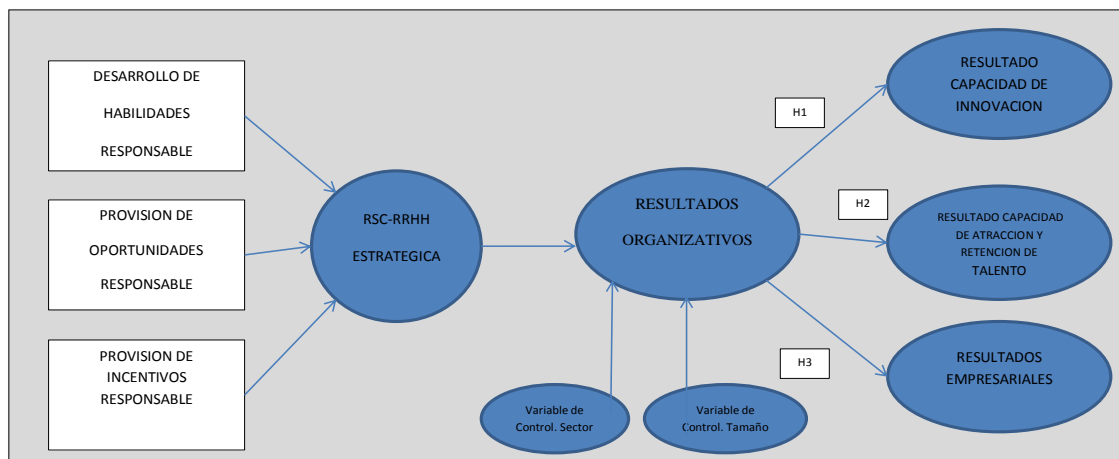
paper, the variable corporate earnings also includes a component on the customer satisfaction (Gounaris 2005; Rafiq and Ahmed, 2000).

2.2.3 Theoretical Model Research

From a strategic responsible management of human resources of the organization, you can develop a contribution to improve their services and performance, providing a good for society and for its own identity in the long run and not be affected their organizational results, solvency and thus contributing to their stability over time. In general, the theoretical model proposed in our research is as follows:

Conceptual Research Model and Hypotheses

Responsible for strategic management of human resources, based on a strong commitment, and Organizational Results



In our research, the independent variable in the model is the strategic corporate social responsibility of human resources through the classic dimensions that make up the architecture of a system of high commitment of human resources (skills development, providing opportunities, and provision of incentives). In addition, it is established as a strategic response to the corporate social responsibility of human resources for the company to society in general and employees in particular.

The dependent variables include organizational performance (innovation performance results ability to attract and retain talent, and business results).

The size of the company, is set to be a control variable in the model (in the ratio of strategic management of corporate social responsibility for human resources and organizational results, noted that there is no homogeneity in the sizes of companies of the sample we consider in our research. Similarly establish the type of sector to which the company belongs. Although, it has demonstrated the existence of relationships between HR practices and performance (Arthur, 1994; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delerey and Doty 1996 Huselid and Becker 1997), but these studies have analyzed a high

system linked to the strategic corporate social responsibility commitment, influence organizational performance.

In the first part of the model shows the human resources management of high commitment, associated with corporate social responsibility strategic human resources, such as labor relations optimal response to their own employees and to society in general. The objectives of this system could lead to improved business results.

In this sense, this system shows that an investment in human capital improves worker productivity (Bartel, 1994), the application of good human resource practices enhances worker motivation (Ichniowski et al, 1997, Wood 1999), leading to an increase in autonomy and responsibility granted to workers, will enable the company to appropriate knowledge and reduce the number of middle managers (Appelbaum, Bailey, Berg and Kalleberg, 2000), will increase the commitment of employees with the company and with the proper performance of their duties (Batt, 2002) and levels of absenteeism and dropout rates (; Huselid, 1995 Arthur, 1994) will be reduced. Thus, as described above, it responds to the actions recommended social responsibility of the company developed the GRI and Green Paper, the European Commission 2001, that arose in human resources and to which we refer in Chapter 1.

On the other hand, it believes that HR systems will positively influence on workers and their knowledge to operate within the company and help develop measures that encourage staff a1 transfer and apply these skills and knowledge. All this would mean better care and decreased risks increasing the level of confidence in both institutions, markets, as in the welfare of society. But at this point, what do we mean by the system of human resources management concept high commitment?. Not easy to give an exact definition of this concept from which we have addressed the strategic management of corporate social responsibility for human resources and what practices should be considered as such. Faced with the problem of considering what certain human resource practices are considered high commitment and performance, we have considered the management of human resources of high commitment as a multidimensional concept in which each dimension responding to an organizational logic that supports the use of practices.

Thus, studying the strategic management of corporate social responsibility for human resources, we rely on the idea of system architecture strategy senior management commitment (Wood and Albanese, 1995; Edwards and Wright, 2001; Gallie (2001).

Thus, the components of a strategy of high commitment management are grouped in three dimensions that traditionally have been considered in the literature: Skills Development, Provision of opportunities, and provision of equitable incentives. Some previous works such as MacDuffie (1995), Youndt (2004), or De Menezes and Wood (2006), and demonstrated the existence of a common factor underlying the use of certain HR practices. The three classical dimensions of human resource practices, which have been given based on

the model of Bailey (1993) and subsequent work that inspired and Huselid Delaney (1996), Guest (1997), Applebaum (2001), Gardener (2001), should be present for an organization to be classified as a strategic organization that develops corporate social responsibility of human resources through a system of management of human resources of high commitment. Overall we suggests that the greater the presence of this size, the greater the chance that a better organizational results occur. Thus, those organizations obtaining simultaneously high values in each of the dimensions and are properly implemented, will develop further its ability to be more prepared for a change in the environment.

The second and final part of the model addresses the various organizational results derived from the application of responsible human resources system based on high commitment. We consider, first, the innovation capacity of the organization, given the dynamic, competitive and global context surrounding businesses today, and on the other hand, the results of ability to attract and retain talent. Finally, we identified business results as the final result of the organization.

In sum, the proposed model corresponds to the general thesis that we considered in this research, and we state as follows:

THESIS

Responsible strategic management of human resources based on high commitment (developing skills, creating opportunities, and establishing incentives responsibly), influences organizational performance (innovativeness, ability to attract and retain employees, and business results) positively.

Consequently, in this paper we distinguish relationships that occur between member variables of each of the two parts of the model described above, we lead us to define the key assumptions, to pick up those relationships individually.

Consequently, in this paper we distinguish three types:

- a) Strategic management of corporate social responsibility for human resources, based on high-commitment system, with the results of innovation (innovation capacity) ratio.
- b) Management of strategic corporate social responsibility of human resources, based on high-commitment system, with the results of ability to attract and retain talent relationship.
- c) management of strategic corporate social responsibility of human resources with the end result or business performance relationship.

Summary of the proposed hypotheses.

To summarize, here are the table that contains the hypothesis in this work:

Hypothesis 1

H1: Strategic responsible management of human resources, based on a high commitment positively influences the innovation capacity of organizations.

Hypothesis 2

H2: Strategic responsible management of human resources, based on a high commitment, has a positive influence on the ability to attract and retain talent in organizations.

Hypothesis 3

H3: Responsible for strategic management of human resources, based on a high commitment, has a positive influence on business results

3. METHODOLOGY

3.1 Sample and Data Collection.

Hypothesis testing would be conducted with a sample of large companies in Spain belonging to the database Who's Who, by the importance in the economy and the important role of social responsibility, as it is through of where they are held more formalized processes human resources and a large flow of major investments are channeled. The population selected for the study will focus in companies with at least fifty employees.

The gathering of information would be made with surveys via e-mail addressed to key people in the organization or the head of human resources of the company through the computer platform Limesurvey.

Now we show a little view about this study:

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS

Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes preguntas en relación a su empresa. Marque una sola opción. Los datos son tratados confidencialmente y su finalidad es investigadora.

0% 100%

DESARROLLO DE HABILIDADES RESPONSABLE

* ¿Se realizan pruebas objetivas de conocimiento y comportamiento a los candidatos para ser seleccionados para el puesto de trabajo?
Seleccione una de las siguientes opciones
Esta pregunta es de respuesta obligatoria.

☐ Totalmente en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ neutral
☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

* ¿Se selecciona con igualdad de oportunidades para todos los empleados para el desempeño de un determinado puesto de trabajo?
Seleccione una de las siguientes opciones
Esta pregunta es de respuesta obligatoria.

☐ Totalmente en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ neutral
☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

* ¿Se selecciona personas de distinta raza, sexo, religión?

The questionnaire shall specify (1-5 Likert scale from 1 and established under agreement and 5 and in total agreement; this scale is large in order to appreciate the differences), clearly that all issues would be referred to workers and supervisors excluding senior management as the practices may differ depending on the occupational group to which they are addressed. It could establish a multiple linear regression, because we have a 60 cases and it is a little sample, allowing us to see all relationships as it is an exploratory study. They are used as control variables the size of the entity, and the sector. The computer program used to support data analysis would be the SPSS version 22.0.

3.2. Measures

Once organizations under study selected, the next step was to develop a questionnaire to collect the scales of measurement of variables of the proposed research model. Subsequently it carried out the process of gathering information to obtain data of the entities under study. Given the lack of availability in the literature of an instrument to integrate the different variables that are intended to measure, it was decided to design one reference to the relevant studies reported in the literature. In this part of the process, a literature review in order to identify relevant theoretical or empirical studies that could serve as reference for the design and construction of the questionnaire was performed. During the review it placed special emphasis on identifying previously used questionnaires to measure the type of variables involved.

In short, to measure the strategic management of social responsibility, through a system of high commitment, work was based scales corporate social responsibility and management of human resources that have been used previously and taking out a scale of type training for our study thus responsible for the development of human resources (Snell and Dean, 1992 skills; Delery and Doty, 1996; Perez and Rodriguez del Bosque, 2012; 2015; Gallardo et al 2013;. Gildea (1994) Bigné, Chumpitaz, Andreu, Swaen and (2005), Longo, and Bonoli Mura (2005), Maignan and Ferrell (2000); Turker, 2009; Cornelius, 2008; Cohen 2010; Bigné, Chumpitaz, Andreu, Swaen and (2005), Fernandez and Merino (2005); Guadamillas et al, 2014;. Boal and Perry (1985); Maignan et al, (1999). Mercer (2003), Boal and Perry (1985); David et al, (2005). Bigné, Chumpitaz, Andreu, Swaen and (2005) responsible for the provision of opportunities (Gildea (1994), Longo, and Bonoli Mura (2005), Delery and Doty., 1996; . Lertxundi Landeta A and J, 2011, Gallardo et al, 2013. responsible for providing incentive items in the scales of social responsibility and human resource management (Perez and Rodriguez del Bosque, 2012 combined;. Gallardo et al, 2013; Delery and Doty, 1996; Lopez and Valle, 2008; Turker, 2009; Boada-Grau et al, 2012.

To measure organizational performance established and innovation performance results attractiveness and retaining talent, and business results. To measure the result in innovation in this paper innovation as the ability to innovate is conceptualized and refers to the potential for the company to develop new products and services Covin and Slevin (1989); Zahra and Covin (1995). The variable results attractiveness and retention concerns measures Attraction and retention of employees as a result of the strategic management of corporate social responsibility of human resources (Vidal-Salazar, Eulogio Cordon-Pozo and José Manuel Tower-Ruiz, 2015). In our study, we define the variable business performance, as the outcome variable, which includes increasing sales, improving its competitive position, improving its profitability and

improving customer satisfaction (Huselid, 1995; Gelade and Ivery, 2003; Delery and Doty, 1995; Delaney and Huselid, 1996).

As variables control the size of the entity established as in other studies from the number of employees of the entity (Sanchis, 2010) it was established since in principle larger companies may have a greater volume of resources to be earmarked for these tasks and type of industry (Jackson and Shuler, 1985; Camps and Moon, 2008) since in service companies can be considered to be more likely in principle to devote more resources to this type of responsible practices by the importance of employee this sector to achieve organizational results. Thus they defined each concepts and indicators or items that shape, based on studies and relevant instruments located on the literature review addressed in the theoretical part of this research.

4. RESULTS AND LIMITATIONS

Through the empirical work carried out was intended on the one hand to explore are the dimensions and items that made the concept of strategic corporate social responsibility of human resources (only a few of them should be deleted) and organizational performance (will not be abolished none) also verify a set of hypotheses from the literature review, for which a conceptual model in order to collect the relationship between corporate social responsibility strategic human resources and organizational results developed .

In the following lines the main conclusions regarding the empirical work presented.

First, it can be concluded that the results achieved reflect the existence of a significant positive relationship between corporate social responsibility strategic human resources and organizational performance. In particular, the results of innovation are explained by 36.3% by strategic corporate social responsibility of human resources, the results of attracting and retaining talent (48.5%), are also explained well by the strategic corporate social responsibility for human resources and business results (47.2%), although it is shown that there is a positive relationship between corporate social responsibility variables of human resources and business performance.

This relationship of strategic corporate social responsibility and human resources related to innovation, ability to attract and retain employees and business results have

not been previously established organizational performance theoretically and empirically untested, residing here Home contribution of this thesis. Besides fundamental dimensions that must have the system of strategic management of corporate social responsibility for human resources, based on observed high commitment and skills they are to develop the human resources of the organization, providing opportunities for human resources and provide a system of incentives responsible.

Thus, the assumption that the social responsibility of strategic human resources developed by a company is its favorable impact organizational outcomes (innovation, ability to attract and retain employees and business results, the H1-H2-H3 are supported, fulfilling the main objective and, therefore, responding to the first central research question: What is the relationship between social responsibility strategic human resources and organizational performance?.

In light of the results obtained another aspect that is worth noting in this regard the study sample size. It is recognized that a larger sample size could lead to improved results.

It is noted that the work falls exclusively to the study of business in Spain of at least 50 employees and not being able to generalize the findings to companies from other countries.

5. CONCLUSIONS

The work can be drawn some conclusions, then discussing some the most important:

- The general purpose of this research is to examine the influence of strategic management of corporate social responsibility of human resources system based on high involvement in organizational performance. The RBV in its dynamic range is the theoretical perspective adopted for the study because it emphasizes the role of intangible resources and strategic social responsibility can be a strategic resource for the achievement of improved organizational performance.

- Although more research is supported in order to reach consensus on which are the best HR practices to retain or attract employees, especially to the most valuable

- There is no unanimous definition regarding corporate social responsibility of human resources and even less from our knowledge, from a strategic prism. In our work we consider the exercise of strategic social responsibility, based on the optimal management model high commitment to achieving organizational results. Thereby adopting the basic architecture of this system.

- The absence of a measuring instrument for the study variables proceeded to its preparation from a literature review.
- What is seen in this work, in which we have tried the dimension of human resources follows that corporate social responsibility is a challenge for organizations in the future and that more and more companies want to fully assume their social responsibility strategically, since they are aware that in the current market economy, the legitimacy to operate is to come granted by all agents or stakeholders with whom to relate and especially their vital human resources for keys to business deal.
- A future efforts in corporate social responsibility and to find human resource systems that facilitate, innovation, ability to attract and retain talent and improve prone to the competitiveness of our economy, corporate earnings and, in general, is emerging understanding of intangibles as support for a strategy that seeks to return solvents and competitive businesses, thus providing stability to ensure its sustainability in the long term.

Resumen TESIS

DEPARTAMENTO DE DIRECCION DE EMPRESAS
SEPTIEMBRE 2015, MADRID

ABSTRACT DE TESIS DOCTORAL

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA
DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADA EN ALTO
COMPROMISO Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS: UN
MODELO INTEGRADOR**

Una Aplicación a las Empresas en España.

María Nieves Fernández López

Universidad Complutense de Madrid

E-mail: mnmadr@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Dpto. Dirección de empresas de Empresas
Campus de Somosaguas, s/n 28223,
Pozuelo de Alarcón (Madrid).
ESPAÑA.

Madrid, Septiembre de 2015

DEPARTAMENTO DE DIRECCION DE EMPRESAS
SEPTIEMBRE 2015, MADRID

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA
DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADA EN ALTO
COMPROMISO Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS: UN
MODELO INTEGRADOR**
Una Aplicación a Las Empresas en España.

*María Nieves Fernández López
Universidad Complutense de Madrid*

Resumen

Se desarrolla un modelo conceptual, que pone de manifiesto la relación de la responsabilidad social de las empresas y la dirección estratégica de los humanos. Hasta el momento, ambas disciplinas han avanzado de manera aislada. En este sentido, la dirección de recursos humanos puede integrar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las prácticas organizativas, y proporcionar las herramientas necesarias, para cambiar comportamientos organizativos. Por lo tanto, este estudio nos va a permitir examinar si la combinación de estas líneas de investigación, puede proporcionar ventajas competitivas para las empresas. En concreto, analizaremos la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, basada en una gestión de alto compromiso a través de sus diferentes dimensiones, y como pueden incidir sobre los resultados organizativos. El estudio responde a sugerencias de futuras investigaciones sobre como los sistemas de recursos humanos trabajan juntos, para influir en los resultados organizativos, relacionando las prácticas de alto compromiso como “mejores prácticas” y el ámbito social. Se lleva a cabo un análisis empírico de regresión múltiple para una muestra de 60 casos correspondientes a grandes empresas en España.

Palabras clave: Gestión Responsable estratégica de Recursos Humanos; Resultados Organizativos; Empresas en España.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADA EN ALTO COMPROMISO Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS: UN MODELO INTEGRADOR

Una Aplicación a Las Empresas en España.

1. INTRODUCCION

En momentos de crisis económica, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha convertido en una de las tendencias más destacadas del panorama de novedades de la gestión organizativa, y su visión estratégica es especialmente relevante para el logro de una ventaja competitiva sostenible. De este modo, el primer lugar donde se manifiesta la Responsabilidad Social Corporativa es en las políticas que la empresa sigue con sus empleados (Arnaudy y Wasieleski, 2014), que son quienes hacen posible que aquella exista, que pueda realizar con éxito su actividad específica de producción de bienes y servicios de una manera competitiva y orientada al bien común. Por tanto, establecer un enfoque estratégico para la responsabilidad social corporativa es cada vez más importante para la competitividad de las empresas. Este puede aportar beneficios en términos de gestión de riesgos, ahorro de costes, el acceso al capital, relaciones con el cliente, capacidad de innovación y a la gestión de los recursos humanos. Además, los escándalos financieros y contables vividos en los últimos tiempos, han producido una pérdida generalizada de la confianza en el mundo empresarial, en los mercados y sistemas financieros, pérdida de confianza frente a la que las entidades han reaccionado, asumiendo los principios y valores de la Responsabilidad Social Corporativa.

La responsabilidad social tiene un componente externo y otro interno (Libro Verde Comunidad Europea, 2001), aunque nuestro estudio se centrará en el componente interno en referencia a los recursos humanos por ser claves en el ámbito de los servicios financieros, y por haber sido objeto de un menor estudio.

El **objetivo principal** de esta investigación será validar un modelo teórico, que permita analizar la responsabilidad social corporativa estratégica en su dimensión interna de recursos humanos (en adelante RSCE-Rh), a partir del modelo empresarial óptimo de gestión de recursos humanos, conocido como modelo de gestión de recursos humanos de alto compromiso (en adelante GAC) del que adopta su estructura básica y ver el impacto en los resultados organizativos.

Para el logro de este objetivo general estableceremos los siguientes **objetivos**:

1. Analizar la responsabilidad social corporativa, como estrategia competitiva basándonos en el enfoque de la teoría de recursos y capacidades y su extensión hacia las capacidades dinámicas, que permite el desarrollo de recursos intangibles, considerando el modelo de gestión de alto compromiso de los recursos, como base de la acción de responsabilidad social respecto a los humanos, como una respuesta de la organización a la demanda social.
2. Delimitar el concepto de responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos a partir de la estrategia de gestión de alto compromiso y establecer unas dimensiones, que subyacen a dicha estrategia de gestión de los recursos humanos así como el concepto de resultados organizativos para nuestro estudio.
3. Examinar el efecto de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, a través de la gestión de alto compromiso de los recursos humanos, sobre los resultados organizativos.

Concretamente analizaremos tres tipos de relaciones:

- a) Efecto de la gestión responsable estratégica basada en alto compromiso, sobre la innovación.
- b) Efecto de la gestión responsable estratégica basada en alto compromiso, sobre la capacidad de atracción y retención de talento de la organización.
- c) Efecto de la gestión responsable estratégica basada en alto compromiso, sobre los resultados empresariales.

De acuerdo con el objetivo general de este encuentro, hemos estructurado nuestro trabajo en una introducción, marco teórico en el que fundamentamos el modelo (A partir de ahí, proponemos algunas hipótesis que se contrastarían posteriormente en un futuro trabajo de campo), metodología que pretendemos llevar a cabo para el logro de nuestros objetivos, resultados esperados y limitaciones, y conclusiones. Por último, incluiríamos la bibliografía empleada en la elaboración de dicho trabajo.

A pesar de la extensa investigación realizada sobre el modelo GAC desde nuestro conocimiento, son escasos los trabajos enfocados a vincular la relación entre GAC, como acción estratégica de responsabilidad social corporativa, como clave de su ventaja competitiva sostenible y de su posible éxito. La importancia de la relación de ambos conceptos no es exagerada, ya que desde un punto de vista de la práctica empresarial, nos daría una mayor orientación sobre como se deben encaminar las decisiones que realicemos atendiendo a una responsabilidad social generando un mayor nivel de confianza en el mercado y en la sociedad, ya que mediante estas prácticas es posible mejorar las capacidades de los empleados y aumentar así su motivación (Bayo y Merino, 2002; Ordiz, 2002), y por tanto su ventaja competitiva sostenible en el tiempo con respecto a otras organizaciones.

Por otro lado, en los últimos años la responsabilidad social corporativa (RSC) se le está otorgando un valor estratégico y, puede proporcionarle una ventaja competitiva (Burke y Logsdon, 1996; McWilliams y Siegel 2001; Toro, 2004). El estudio responde a sugerencias de futuras investigaciones sobre como los sistemas de recursos humanos trabajan juntos (marco integrado de la gestión estratégica de los recursos humanos y la responsabilidad social corporativa en el ámbito de los recursos humanos), para influir en los resultados organizativos (Jiang et al., 2013; Yang et al., 2013).

2. MARCO TEORICO

2.1. Orientación teórica del estudio. Teoría de Recursos y Capacidades dinámicas y RSC.

El Enfoque Basado en Recursos y capacidades (RBV) ofrece un marco teórico esclarecedor para el análisis de la responsabilidad social corporativa estratégica, a partir del modelo óptimo de recursos humanos y su relación con los resultados organizativos. Dentro de este marco, la línea basada en las capacidades dinámicas establece que una mejora del resultado de la organización, se explica por la habilidad de la empresa para renovar constantemente su base de recursos y capacidades, previniendo de ese modo la imitación y consiguiendo la superioridad mediante la mejora continua (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000).

Esta teoría de la empresa basada en los recursos y capacidades internas de las empresas, explica las diferencias de resultado entre empresas de un mismo sector (Barney, 1991) y es en ella en la que basamos nuestro trabajo, ya que pretendemos explicar cómo la RSC, basada en una Gestión de Alto Compromiso de sus recursos humanos, puede ser fuente de ventaja competitiva e influir en los resultados empresariales. La Teoría de Recursos y Capacidades centra su atención en la creación de valor, al igual que la Responsabilidad Social, considerando que las características internas de la empresa son las que generan rendimientos empresariales superiores. Por tanto, los recursos y capacidades internos de la empresa son los medios que logran una ventaja competitiva.

Las empresas son consideradas como colecciones de recursos y capacidades distintivas sobre las cuales se puede competir de forma más eficiente. Este enfoque considera que las empresas más rentables son aquellas que poseen recursos o capacidades internas superiores al resto de sus competidores, y dicha rentabilidad no depende del sector industrial en el que se encuentre la empresa, ni de su mejor posición en el mercado (Barney, 1991; Grant, 1991).

En cualquier caso, son numerosas las investigaciones que ofrecen una definición de ambos conceptos, entendiendo recurso como “todos los activos, capacidades, procesos

organizacionales, atributo empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa, que le permiten crear e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia” (Barney, 1991); y capacidad como “la forma en que la firma despliega sus recursos” (Amit y Schoemaker, 1993), teniendo la consideración de flujo, ya que representa un aspecto dinámico de las organizaciones.

Así, una capacidad se desarrolla a lo largo del tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos de la empresa (Ventura, 1994). Si nos basamos en el enfoque de las capacidades dinámicas desarrollado por Teece et al. 1997, los recursos y capacidades evolucionan no sólo adaptándose a las condiciones del entorno externo, sino también a los cambios que se producen dentro de la propia empresa (Helfat y Peteraf, 2003). Por tanto, y dado que los recursos y capacidades varían a lo largo del tiempo, también lo harán las ventajas competitivas que se pueden alcanzar a partir de los mismos.

Los recursos y capacidades internas de la empresa son la base en la cual se asienta la Teoría de Recursos y Capacidades y resalta la importancia de los elementos intangibles de la empresa. Algunos autores (Wright y MacMahan, 1992; Bueno, 1998; Hillman y Keim 2001; Wright, 2001; Bansal, 2005; Castelló, 2006) han realizado diversos estudios sobre la Responsabilidad Social y los recursos y capacidades de las empresas y han llegado a la conclusión de que los recursos intangibles son los que mejor cumplen las características para poder generar una ventaja competitiva.

De este modo, este tipo de recursos puede en muchos casos llegar a ser fuente de rentas económicas duraderas. Según estos autores, la estrategia de las organizaciones debe sustentarse en los recursos intangibles por dos motivos: son los que proporcionan un mayor factor de diferenciación y además no son recursos disponibles en el mercado, sino que generalmente han de nacer y desarrollarse dentro de las empresas de modo complejo y con un cierto período de tiempo.

Los recursos intangibles, además de no poderse comprar o vender normalmente en un mercado organizado, son en muchos casos específicos de las empresas a las que pertenecen y no tienen ningún valor fuera de ella (Castelló, 2004).

Todas estas características de los recursos intangibles facilitan la obtención de rentas duraderas en el tiempo, al ser estos activos difícilmente transferibles, específicos de una organización y con un elevado grado de ambigüedad (Guerras y Navas, 2007). Los activos o recursos intangibles, tales como la responsabilidad social corporativa de la empresa, la cultura corporativa, el conocimiento tecnológico, las capacidades de los empleados, la imagen de la marca, las habilidades directivas, etc permitirán resaltar el carácter competitivo de una empresa, permitiendo reducir los potenciales riesgos y es por ello por lo que los máximos ejecutivos empiezan a considerar la Responsabilidad Social Corporativa entre sus objetivos (Cuervo, 2005).

La Responsabilidad Social Corporativa como recurso intangible, generadora de Ventajas Competitivas.

Existen numerosas evidencias empíricas que demuestran que los recursos intangibles de las empresas – la marca, la reputación corporativa, el capital intelectual o la responsabilidad corporativa – son una de sus principales fuentes de valor, aunque no aparezcan reflejadas en la contabilidad (Villafañe, 2005). La Responsabilidad Social Corporativa, llevada a cabo a través de una Gestión de Alto Compromiso, puede convertirse en un recurso intangible estratégico, es decir, cumple las condiciones para ser fuente de ventaja competitiva, entendida esta como la habilidad para superar a los rivales consiguiendo un mayor nivel de rentabilidad y permitiendo su sostenibilidad en el tiempo (Grant, 1991).

2.2. Fundamentos Teóricos y Modelo de Investigación

2.2.1. Responsabilidad social corporativa estratégica de recursos humanos. Delimitación del Concepto.

El concepto de gestión responsable de los recursos humanos no ha sido definido de una manera concreta (Buciuniene, I. y Kazlauskaite, R., 2012), desde nuestro conocimiento, y menos aún desde una perspectiva estratégica (Ferreira et al, 2012). Nuestro estudio responde a sugerencias de futuras investigaciones sobre como los sistemas de recursos humanos trabajan juntos para influir en los resultados empresariales (Jiang et al. 2013), relacionando las prácticas de alto compromiso y el ámbito social (Hull y Rothenberg, 2008). Proponemos el sistema de alto compromiso de los recursos humanos, como vehículo base para el desarrollo de la responsabilidad social estratégica en el ámbito de los recursos humanos.

Los principales argumentos, que se han establecido para la incorporación de estas prácticas de alto compromiso han sido dos: por un lado, permite a la organización ser más efectiva (Lawler, 1992; Boxall, 2011), y por otro, aumenta la aprobación social de este modelo en contraposición al estilo taylorista tradicional, basado en el control estricto y la subordinación de los empleados (Sashkin, 1984). La dirección de recursos humanos contribuye al establecimiento de la efectividad de las políticas de responsabilidad social, con la consideración de la responsabilidad que la compañía tiene hacia sus empleados, los cuales perciben la justicia y lo que es razonable, no sólo a través de programas sociales realizados por su empresa sino también, por el trato que reciben de esta (Collier, 2007), pudiendo incidir de este modo en sus actitudes y comportamientos hacia la misma. Cuando las percepciones del trabajador son positivas, aumenta su compromiso con la empresa, su grado de implicación, el nivel de satisfacción laboral, lo que podría traducirse en resultados superiores para la empresa. En este sentido, Wayne et al. 1997, encontraron una relación directa entre las prácticas de recursos

humanos desarrolladas por la organización con la percepción del trabajador sobre el apoyo recibido por parte de la empresa.

El modelo de Gestión de Alto Compromiso de los recursos humanos, puede formar parte de un modelo ideal, estratégico y óptimo de dirección socialmente responsable del trabajo, orientado no solamente al compromiso de las empresas con los recursos humanos y los resultados empresariales. Se trata además, de dar un paso más para la integración y el desarrollo en el seno de las mismas empresas, de un nuevo paradigma de dirección y gestión de empresas, hacia el que nos conduce la economía del siglo XXI en la que nos hayamos inversos, basado en el reconocimiento de las expectativas de demanda de los diferentes grupos de interés y en nuestro caso prestando especial atención a los empleados de la empresa (empleados clave valiosos).

Pasaríamos de una gestión de alto compromiso de los recursos humanos ofertada por la alta dirección de la empresa hacia los empleados, a una gestión laboral socialmente responsable aprobada por todos los stakeholders matizada no sólo por su carácter social y el compromiso que conlleva, sino también hay que destacar un aspecto importante y es que es demandada y legitimada por todos los grupos de interés de la empresa a los que la empresa rinde cuentas voluntariamente de dicha gestión. Los intereses de todos vendrían reflejados con la adopción de medidas socialmente responsables. La empresa trataría de materializar las expectativas de sus grupos de interés con los que convive. Se podría establecer como un contrato entre empresa y stakeholders en el que todos están de acuerdo bajo unos determinados principios éticos de buen hacer.

Tales expectativas de los grupos de interés, vinculadas a la responsabilidad social de la empresa, podrían formar parte de los recursos intangibles, que aparecen comprendidos en lo que se llama el capital intelectual de la organización, como hemos estudiado en el capítulo anterior, contribuyendo de este modo a la creación de valor para la empresa y su legitimación social (Vilanova et al, 2009).

Nuestro estudio, focalizado en el ámbito de dirección estratégica de la responsabilidad social en materia de los recursos humanos, las políticas que podrían ser más adecuadas para estos fines son las llamadas de alto compromiso (Arthur, 1992), las cuales promueven el compromiso y la implicación de los empleados con su organización (Guthrie, 2001). De la misma forma, estas prácticas al estimular, reforzar y mantener el compromiso de los empleados con la empresa pueden facilitar la transferencia intraorganizativa de las competencias empresariales (González y Nieto, 2007). Nosotros, consideramos que merece la pena hacer hincapié en ver en que se fundamenta la gestión de alto compromiso y tomarlo como base de un modelo laboral estratégico socialmente responsable, ya que en las empresas no existe un criterio unificado a la hora de evaluar su actuación socialmente responsable.

La falta de acuerdo entre los académicos en la literatura de dirección estratégica de los recursos humanos, sobre cuales serían los componentes que integrarían una estrategia de Gestión de Alto Compromiso, nos hace pensar en lo que subyace al concepto de Estrategia de Gestión de Alto Compromiso de recursos humanos (Becker 1996; De Menezes, 2006; Nieto, 2007) es decir, analizaríamos lo que comprende la “arquitectura del sistema” (Wood y Albanese, 1995).

En este sentido, lo que se ha venido haciendo, ha sido agrupar las prácticas de recursos humanos en “sistemas” o haces, teniendo en cuenta que hubiese una alta correlación entre las prácticas, que componían dicho sistema (Osterman, 1994). Adicionalmente, algunas investigaciones sobre el encaje interno de las prácticas de recursos humanos, han considerado el efecto positivo que podrían tener sobre los resultados organizativos dichos grupos ó sistemas de prácticas de recursos humanos (Edwards y Wright 2001). En esta dirección, un análisis factorial es comúnmente utilizado y puede ser un modo de garantizar la consistencia de las prácticas que componen un sistema (Huselid, 1995).

La distinción de estas tres dimensiones del sistema de gestión de alto compromiso de los recursos humanos tiene su origen en la estructura propuesta por Bailey (1993) en su modelo llamado AMO (cuyas siglas corresponden a A de abilities, M de motivación, y O de oportunidades de participación) y trabajos posteriores en dirección de recursos humanos han ido adoptando esta estructura.

En nuestro trabajo plantearemos la estructura de la estrategia de Gestión de alto compromiso, como una acción de responsabilidad social corporativa, estableciendo tres dimensiones, ya que pensamos que refleja perfectamente la esencia de dicha estrategia y evitaríamos el problema de determinar, qué prácticas concretas son más adecuadas y deben incluirse en un modelo de Gestión responsable de Alto compromiso.

Desarrollo de habilidades Responsable

Se basa en la idea de que la entidad debe aprovechar más y mejorar el potencial de sus empleados y de su organización. En lo que respecta a esta primera de las dimensiones de un sistema de gestión responsable de recursos humanos. Concretamente, los procesos de selección se adoptarían desde el respeto a los derechos humanos (Cornelius, 2008; Sharma et al., 2009) y bajo aspectos tales como la *diversidad* (raza, genero, religión, discapacidad, nacionalidad y otras circunstancias sociales o personales) en las plantillas (Beaupré et al., 2008; Tascón, 2008; Demuijnck, 2009; Lam y Khare, 2010; Cooke y Saini, 2012). La discriminación en el trato de los trabajadores, es algo que va más allá de los derechos laborales y que se sumerge en el terreno de los derechos humanos (GRI, 2013).

Además, los procesos de selección se adoptarían desde la *igualdad de oportunidades* (Lam y Khare, 2010; Lu et al., 2012; Pérez et al., 2012; Agudo-Valiente et al., 2012; Gallardo y Sánchez, 2012), llevándose a cabo acciones cuyo objetivo es garantizar la igualdad entre todas las personas para acceder a un puesto de trabajo. La igualdad de oportunidades representa una oportunidad para la empresa para reducir el desempleo y la discriminación, y promueve el respeto de los individuos y los derechos humanos de los empleados (Cohen, 2010).

Por lo que respecta a la segunda de las variables a considerar cabe esperar que una formación estratégica responsable, que prepare a los trabajadores para hacer frente a las necesidades del puesto provocadas por cambios en el entorno (Bartel y Lichtenberg, 1987) o por nuevas políticas en la empresa, contribuya a lograr una fuerza laboral más cualificada, motivada y adaptable que mejore la base de conocimiento de sus empleados (Gallie, 2001). *La formación* constituye un conductor básico en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos (Turker, 2009; Thang, 2012). Las políticas de formación y desarrollo que se llevan a cabo en la entidad permiten a los empleados contar con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desarrollar sus tareas de un modo eficiente (Aguinis y Kraiger, 2009) y hacer frente a los cambios del entorno con una fuerza de trabajo más competitiva.

Provisión de oportunidades responsable

La provisión de oportunidades hace referencia a la concepción del trabajo como un medio u oportunidad para aprender, aumentando el nivel de responsabilidad del empleado en su trabajo y fomentando el trabajo en equipo. Así, en cuanto a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, se presupone que si los derechos de decisión residen en aquellos individuos que poseen un mayor conocimiento acerca de las tareas y procesos, la empresa estará más capacitada para identificar y corregir los problemas tan pronto como éstos tengan lugar (Pfeffer, 1998; Wright, 1999). Es decir, la delegación de poder en los niveles inferiores supone un incentivo para que los individuos utilicen y desarrollen su conocimiento de forma efectiva, aumentando el nivel de responsabilidad del empleado en su trabajo (Drach-Zahavy, 2004) y el aprendizaje organizativo y la capacidad de la empresa para enfrentarse a los cambios del entorno. En este sentido, según el GRI e ISO 26000, se establecerá una información y una comunicación eficaz basada en el diálogo delimitando canales de comunicación apropiados y negociaciones para abordar los problemas cotidianos de la empresa (Preuss et al, 2009; Uusi-Rauva y Nurkka, 2010).

La comunicación con los empleados, así como la determinación de sus puntos de vista es muy importante y permite a las empresas proporcionar información pertinente.

En referencia al esfuerzo por reducir la división del trabajo, fuente de trabajadores poco motivados e implicados en el desempeño su trabajo (Wood y Albanese, 1995) y mitigar estos problemas las herramientas más novedosas que se han incorporado a la gestión del trabajo y del los recursos humanos han sido, la rotación de los trabajadores; se permite la realización de diferentes tareas, asociadas a diferentes puestos de trabajo. La utilización de equipos de trabajo y el empleo de grupos para resolver problemas específicos (Huselid, 1995; Guthrie, 2001).

Provisión de incentivos responsable

Esta dimensión hace referencia a los sistemas de retribución, y se considera que aquellas empresas que retribuyan a sus empleados en función de su rendimiento y no del escalafón que ocupen en la jerarquía del organigrama de la empresa (Cobb, 1995), conseguirán que éstos estén más motivados y comprometidos con los objetivos de la organización. En la entidad se debe percibir, que la retribución que se recibe es justa en relación con la de otros compañeros y otras entidades semejantes (Lam, 2002), lo que en último lugar, redundará positivamente en su motivación por mejorar el resultado de la organización. Se establecen beneficios de carácter no monetario, que retienen a los presentes empleados e incentivan a trabajar en ese lugar a los potenciales empleados (Bhattacharya et al., 2008). En este sentido, los programas de conciliación y compatibilidad del horario laboral, es un tema que gana cada vez más importancia a la hora de abordar la RSC en el ámbito laboral. La caída de la natalidad y la calidad de vida de los trabajadores han podido influir en su auge en los últimos tiempos. Entre las medidas se encuentran la flexibilidad horaria, ampliación de disfrute de tiempo de vacaciones, excedencia solidaria, excedencia formativa, cobertura bajas maternales etc. (Maertz y Boyar, 2011). Otros beneficios sociales al margen de la remuneración monetaria tienen que ver con ayudas a la vivienda, planes de pensiones complementarios, ayudas a la formación, ayudas para la manutención, transporte, seguros de salud, ayudas a la enseñanza de hijos o familiares, para guarderías y ofertas de ocio y otros servicios sociales (Cornelius, 2008).

Otros beneficios adicionales a los legalmente exigidos son un factor determinante para la retención de los empleados y es la participación en los beneficios de la entidad, que puede convertirse en un incentivo para los empleados de la organización (GRI, 2013). En el ámbito de la responsabilidad social, se contemplan medidas de *conciliación de la vida laboral-personal* a fin de atender a las necesidades del empleado, y sus demandas, y contribuir a logro de unos mayores resultados (Meil et al., 2008; Guess, 2011; Pasamar y Valle 2011; Al-bdour et al 2012; Villafañe, 2013; Biedma y Medina, 2014).

2.2.2. Delimitación de Resultados Organizativos.

En la literatura de los estudios del impacto de la gestión de recursos humanos y los resultados organizativos se han considerado una gran diversidad de indicadores de resultado.

No obstante, Dyer y Reeves (1995), señalan que el ratio de rotación voluntaria-retención, la productividad y los ratios financieros son las medidas de eficacia organizativa más utilizadas para evaluar el efecto que la gestión de recursos humanos puede ejercer en los resultados de la organización.

Señalamos que consideramos el resultado de innovación (capacidad de innovación) ya que el conocimiento sobre la contribución de la gestión de recursos humanos al resultado de innovación es aún escasa, por lo que se requiere mayor investigación en la relación entre la gestión de recursos humanos y la innovación (Laursen y Foss, 2003; Shipton et al., 2006). La variable capacidad de innovación se hará operativa empleando un instrumento de medida basado en la escala desarrollada y validada por Covin y Slevin (1989) y posteriormente utilizada por Li y y Atuahene-Gima (2002). Esta escala adopta un enfoque basado en medir los outputs del sistema de innovación. Dicho enfoque ha sido utilizado frecuentemente utilizado en la literatura de innovación (Delgado- Verde et al., 2011; Díaz et al., 2006; Tsai y Ghosal, 1998).

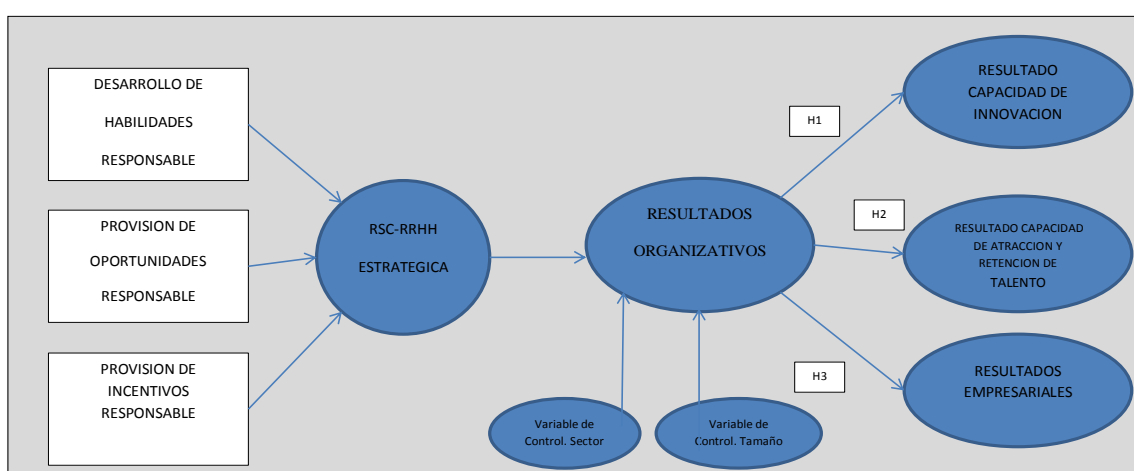
Otras medidas de resultado consideradas en el estudio son la capacidad de atracción y retención de talento y los resultados empresariales. La atracción y la retención de empleados estratégicos, reteniendo así el talento en la organización, es uno de los objetivos actuales y de futuro del área de recursos humanos que requiere de una mayor investigación (Holtom et al., 2008; Allen et al., 2010; Shaw, Dineen, Fang y Vellella, 2009; Thite, 2010). Se refiere a la capacidad para gestionar la atracción y retención del talento de la empresa. Los estudios revisados en el ámbito de la gestión de recursos humanos, habitualmente, miden el impacto final de esta función a través de medidas como la rentabilidad económica, la cuota de mercado, los beneficios, el desarrollo de productos, el ratio de crecimiento de ventas (Dyer y Reeves, 1995; Delery y Doty, 1996). Además, en este trabajo, la variable resultados empresariales también incluye un componente relativo a la satisfacción de los clientes (Gounaris 2005; Rafiq y Ahmed, 2000).

2.2.3 Modelo Teórico de la Investigación

A partir de una gestión responsable estratégica de los recursos humanos de la organización, se puede desarrollar una contribución para mejorar sus servicios y actuaciones, proporcionando un bien para la sociedad y para la propia entidad en el largo plazo, no viéndose afectados sus resultados organizativos, solvencia y por tanto, contribuyendo a su estabilidad en el tiempo. De forma general, el modelo teórico que proponemos en nuestra investigación es el siguiente:

Modelo Conceptual de Investigación e Hipótesis

Gestión responsable estratégica de los recursos humanos, basada en un alto compromiso, y Resultados Organizativos.



En nuestra investigación, la variable independiente en el modelo será la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, mediante las dimensiones clásicas que componen la arquitectura de un sistema de alto compromiso de los recursos humanos (desarrollo de habilidades, provisión de oportunidades, provisión de incentivos). Además, se establece como respuesta estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos por parte de la empresa a la sociedad en general, y a sus empleados en particular.

Las variables dependientes incluyen los resultados organizativos (resultados de innovación, resultados de capacidad de atracción y retención de talento, y resultados empresariales).

El tamaño de la empresa, se establece como posible variable de control en el modelo (en la relación de la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos y los resultados organizativos, al apreciarse que no hay homogeneidad en los tamaños de las empresas de la muestra que consideraremos en nuestra investigación. Del mismo modo establecemos el tipo de sector al que pertenece la empresa.

Aunque, se ha demostrado la existencia de relaciones entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento (Arthur, 1994; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Huselid, 1995;

MacDuffie, 1995; Delerey y Doty 1996, Huselid y Becker 1997), pero estos estudios no han analizado un sistema de alto compromiso vinculado a la responsabilidad social corporativa estratégica, influyen en los resultados organizativos.

En la primera parte del modelo mostramos la gestión de recursos humanos de alto compromiso, asociada a la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, como respuesta de relaciones laborales óptima a sus propios empleados ya a la sociedad en general. Los objetivos de dicho sistema, podrían conducir a una mejora de resultados de la empresa.

En este sentido, este sistema pone de manifiesto, que una inversión en capital humano mejora la productividad de los trabajadores (Bartel, 1994), la aplicación de buenas prácticas de recursos humanos mejora la motivación de los trabajadores, (Ichniowski et al, 1997, Wood 1999), conlleva a un incremento en la autonomía y responsabilidad concedida a los trabajadores, permitirá a la empresa apropiarse de su conocimiento, así como reducir el número de mandos intermedios (Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000), aumentará el compromiso de los trabajadores con la empresa y con la realización correcta de sus tareas (Batt, 2002) y se reducirán los niveles de absentismo y la tasa de abandono (Arthur, 1994; Huselid, 1995). De este modo, lo descrito anteriormente, responde a las medidas recomendadas de responsabilidad social de la empresa desarrolladas en el GRI y Libro Verde, 2001 de la Comisión Europea, que se planteaban en materia de recursos humanos y a las que haremos referencia en el capítulo 1.

Por otro lado, se considera que los sistemas de recursos humanos influirán positivamente sobre los trabajadores y sus conocimientos para operar en el seno de la empresa y se contribuirá a desarrollar medidas que motiven al personal a transferir y aplicar esas habilidades y conocimientos. Todo ello supondría una mejor atención y una disminución de los riesgos incrementándose el nivel de confianza tanto en las entidades, en los mercados, como en el bienestar de la sociedad.

Pero llegados a este punto, ¿qué entendemos por el concepto sistema de recursos humanos de gestión de alto compromiso?. No resulta sencillo dar una definición exacta sobre este concepto a partir del cual hemos abordado la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos y sobre qué prácticas deberían considerarse como tal. Ante el problema de considerar qué prácticas determinadas de recursos humanos son consideradas como de alto compromiso o rendimiento, hemos considerado la gestión de recursos humanos de alto compromiso como un concepto multidimensional, en el que cada dimensión responde a una lógica organizativa, que sustenta el uso de unas prácticas.

Así pues, al estudiar la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos, nos basamos en la idea de arquitectura del sistema de la estrategia de gestión de alto compromiso (Wood y Albanese, 1995; Edwards y Wright, 2001; Gallie (2001).

De este modo, los componentes de una estrategia de gestión de alto compromiso se agrupan en tres dimensiones que clásicamente se han considerado en la literatura: Desarrollo de Habilidades, Provisión de oportunidades, y Provisión de Incentivos Equitativos. Algunos trabajos previos como los de MacDuffie (1995), Youndt (2004), o De Menezes y Wood (2006), demostraron ya la existencia de un factor común que subyacía al uso de determinadas prácticas de recursos humanos.

Las tres dimensiones clásicas de las prácticas de recursos humanos, que se han ido considerando basadas en el modelo de Bailey (1993) y que inspiraron los trabajos posteriores Delaney y Huselid (1996), Guest, (1997), Applebaum (2001), Gardener (2001), deberían estar presentes para que una organización pueda ser catalogada como organización que desarrolla una responsabilidad social corporativa estratégica de recursos humanos a través de un sistema de gestión de recursos humanos de alto compromiso. En general nos induce a pensar que, cuanto mayor sea la presencia de estas dimensiones, mayor es la oportunidad de que unos mejores resultados organizativos tengan lugar. Así, aquellas organizaciones que obtengan simultáneamente valores altos en cada una de las dimensiones y se apliquen adecuadamente, desarrollarán en mayor medida su capacidad de estar más preparadas para un cambio en el entorno.

La segunda y última parte del modelo aborda los diversos resultados organizativos, que se derivan de la aplicación del sistema de recursos humanos responsable basado en alto compromiso. Consideramos, por un lado, la capacidad de innovación de la organización, dado el contexto dinámico, competitivo y global que envuelve a las empresas en la actualidad, y, por otro lado, los resultados de capacidad de atracción y retención de talento. Finalmente, identificamos los resultados empresariales como resultado final de la organización.

En suma, el modelo propuesto responde a la tesis general que nos planteamos en esta investigación, y que enunciamos del siguiente modo:

TESIS

La gestión responsable estratégica de los recursos humanos basada en alto compromiso (desarrollando habilidades, generando oportunidades, y estableciendo incentivos responsablemente), influirá positivamente en los resultados organizativos (capacidad de innovación, capacidad de atracción y retención de empleados, y los resultados empresariales).

En consecuencia, en este trabajo distinguimos Las relaciones que se producen entre las variables integrantes de cada una de las dos partes del modelo que acabamos de

describir, nos conducen a definir las hipótesis fundamentales, para recoger dichas relaciones de forma individualizada.

En consecuencia, en este trabajo distinguimos tres tipos:

a) la relación gestión de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, basada en el sistema de alto compromiso, con los resultados de innovación (capacidad de innovación).

b) la relación gestión de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, basada en el sistema de alto compromiso, con los resultados de capacidad de atracción y retención de talento.

c) la relación gestión de la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos con el resultado final o resultados empresariales.

RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS PROPUESTAS.

A modo de resumen, a continuación presentamos la tabla que recoge las hipótesis de este trabajo.

Hipótesis 1: *La gestión responsable estratégica de los recursos humanos, basada en un alto compromiso, influye positivamente en la capacidad de innovación de las organizaciones.*

Hipótesis 2: *La gestión responsable estratégica de los recursos humanos, basada en un alto compromiso, influye positivamente en la capacidad de atracción y retención de talento de las organizaciones.*

Hipótesis 3: *La gestión responsable estratégica de los recursos humanos, basada en un alto compromiso, influye positivamente en los Resultados Empresariales*

3. METODOLOGIA

3.1. Tratamiento de Datos y Muestra.

El contraste de hipótesis se realizaría con una muestra de empresas grandes en España pertenecientes a la base de datos Quien es Quien, por la importancia que tienen dentro de la economía y el papel tan importante que juegan sobre la responsabilidad social, ya que es a través de ellas donde se llevan a cabo los procesos de recursos humanos más formalizados y se canalizan un gran flujo de inversiones importantes. La población seleccionada para el estudio se centrara dentro de las empresas con al menos cincuenta empleados. Con 60 casos.

La recogida de información se efectuaría con la realización de encuestas vía e-mail dirigida a personas clave en la organización o el director de recursos humanos de la entidad a través de la plataforma informática Limesurvey.

A continuación presentamos un pantallazo a modo de ejemplo de nuestro trabajo:

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO Y RESULTADOS ORGANIZATIVOS

Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes preguntas en relación a su empresa. Marque una sola opción. Los datos son tratados confidencialmente y su finalidad es investigadora.

0% 100%

DESARROLLO DE HABILIDADES RESPONSABLE

* ¿Se realizan pruebas objetivas de conocimiento y comportamiento a los candidatos para ser seleccionados para el puesto de trabajo?
Seleccione una de las siguientes opciones
Esta pregunta es de respuesta obligatoria.

☐ Totalmente en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ neutral
☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

* ¿Se selecciona con igualdad de oportunidades para todos los empleados para el desempeño de un determinado puesto de trabajo?
Seleccione una de las siguientes opciones
Esta pregunta es de respuesta obligatoria.

☐ Totalmente en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ neutral
☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

* ¿Se selecciona personas de distinta raza, sexo, religión?

En el cuestionario se especificará (Escala likert de 1-5 estableciéndose desde 1 como menos de acuerdo y 5 como en total acuerdo; esta escala es grande para apreciar bien las diferencias), claramente que todas las cuestiones irían referidas a trabajadores y supervisores excluyendo a la alta dirección, ya que las prácticas pueden diferir en función del grupo ocupacional al que van dirigidas.

Se podría establecer un análisis de regresión lineal múltiple, que nos permitirá ver todo tipo de relaciones ya que se trata de un estudio exploratorio. Se utilizarían como variables de control el tamaño de la entidad, y el sector. Esta técnica estadística nos permite analizar datos con muestras pequeñas como es nuestro caso. El programa informático a utilizar de apoyo para el análisis de datos sería el SPSS versión 22.0.

3.2. Instrumentos de Medida.

Una vez seleccionada las organizaciones objeto de estudio, el siguiente paso consistió en elaborar un cuestionario, que recogiera las escalas de medida de las variables del modelo propuesto para la investigación. Posteriormente, se llevará a cabo el proceso de recogida de información para la obtención de datos de las entidades objeto de estudio.

Dada la falta de disponibilidad en la literatura de un instrumento que integrara las diferentes variables que se pretenden medir, se decidió diseñar uno tomando como referencia los estudios relevantes recogidos en la literatura. En esta parte del proceso, se realizó una revisión bibliográfica con el propósito de identificar estudios empíricos o teóricos relevantes que pudieran servir de referencia para el diseño y la construcción del cuestionario. Durante la revisión se puso especial énfasis en identificar cuestionarios previamente utilizados para medir el tipo de variables en cuestión.

En suma, para medir la **gestión estratégica de la responsabilidad social**, mediante un sistema de alto compromiso, se tomó como base los trabajos de escalas de responsabilidad social corporativa y gestión de recursos humanos que se han utilizado anteriormente y llevándose a cabo una escala de tipo formativo, para nuestro estudio de este modo para *el desarrollo de habilidades responsable de los recursos humanos* (Snell and Dean, 1992; Delery y Doty, 1996; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012; 2015; Gallardo et al. 2013; Gildea (1994), Bigné, Chumpitaz, Andreu, y Swaen, (2005), Longo, Mura y Bonoli (2005), Maignan y Ferrell (2000); Turker, 2009; Cornelius, 2008; Cohen 2010; Bigné, Chumpitaz, Andreu, y Swaen , (2005), Fernández y Merino (2005); Guadamillas et al., 2014; Boal y Perry, (1985); Maignan et al., (1999); Mercer, (2003); Boal y Perry, (1985); David et al., (2005); Bigné, Chumpitaz, Andreu, y Swaen (2005). Para *la provisión de oportunidades responsable* (Gildea (1994), Longo, Mura y Bonoli,(2005), Delery y Doty, 1996; Lertxundi A y Landeta J, 2011, Gallardo et al., 2013. Para *la provisión de incentivos responsable* se combina ítems de las escalas de responsabilidad social y gestión de recursos humanos (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012; Gallardo et al., 2013; Delery y Doty, 1996; López y Valle, 2008; Turker, 2009; Boada-Grau et al., 2012.

Para medir los **resultados organizativos** establecidos como resultados de innovación, resultados de capacidad de atracción y retención de talento, y resultados empresariales. Para medir el *resultado en innovación* en este trabajo se conceptualiza la innovación como la capacidad de innovar y hace referencia al potencial de la empresa

para desarrollar nuevos productos y servicios Covin y Slevin (1989); Zahra y Covin (1995). La variable de *resultados de capacidad de atracción y retención de empleados* se refiere a medidas de atracción y retención de empleados como consecuencia, de la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos (Vidal-Salazar, Eulogio Cordón-Pozo y José Manuel de la Torre-Ruiz, 2015). En nuestro estudio, definimos la variable de *resultado empresarial*, como la variable de resultado, que recoge incremento de sus ventas, la mejora de su posición competitiva, la mejora de su rentabilidad económica, y la mejora de la satisfacción de los clientes (Huselid, 1995, Gelade e Ivery, 2003; Delery y Doty, 1995; Delaney y Huselid, 1996).

Como **variables de control** se estableció el tamaño de la entidad establecido como en otros estudios a partir del número de empleados de la entidad (Sanchis, 2010) ya que en principio las empresas más grandes podrían tener un mayor volumen de recursos para destinarlo a dichos cometidos y el tipo de sector (Jackson y Shuler, 1985; Camps y Luna, 2008) puesto que en las empresas de servicios se puede considerar que son más proclives en principio a destinar más recursos a este tipo de prácticas responsables por la importancia del empleado en este sector para la consecución de resultados organizativos.

De este modo, se definieron cada uno de los conceptos y los indicadores o ítems que los conforman, fundamentados en los estudios e instrumentos relevantes localizados en la revisión de la literatura abordada en la parte teórica de esta investigación.

4. RESULTADOS Y LIMITACIONES

A través del trabajo empírico llevado a cabo se pretendía por un lado explorar son las dimensiones e ítems que componían el concepto de responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos (sólo algunos pocos de ellos se debían suprimir) y los resultados organizativos (no se suprimió ninguno), además verificar un conjunto de hipótesis formuladas a partir de la revisión de la literatura, para lo cual se desarrolló un modelo conceptual con el propósito de recoger la relación, que existe entre la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos estratégica y los Resultados organizativos.

En las siguientes líneas se presentan las principales conclusiones respecto al trabajo empírico.

En primer lugar, se puede concluir que los resultados alcanzados reflejan la existencia de una relación positiva y significativa entre la Responsabilidad social

corporativa estratégica de los recursos humanos y los resultados organizativos. En concreto, los resultados de innovación, están explicados en un 36.3% por la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, los resultados de atracción y retención de talento, también se explican bien por la responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos(48.5%) y, cuando hablamos de resultados empresariales (47.2%), aunque se muestra que hay una relación positiva entre las variables responsabilidad social corporativa de los recursos humanos y los resultados empresariales.

Esta relación de responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos y los resultados organizativos referentes a la innovación, capacidad de atracción y retención de empleados y resultados empresariales, no han sido previamente establecida en términos teóricos y no había sido probada empíricamente, residiendo aquí la principal contribución de esta tesis. Además se observan unas dimensiones fundamentales que deben tener el sistema de gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos, basado en alto compromiso, y son desarrollar habilidades de los recursos humanos de la organización, ofrecer oportunidades a los recursos humanos y proveer de un sistema de incentivos responsable.

Así, el supuesto de que la responsabilidad social de los recursos humanos estratégica desarrollada por una empresa incide favorablemente en sus resultados organizativos (innovación, capacidad de atracción y retención de empleados y resultados empresariales, las hipótesis H1-H2-H3, son soportadas, cumpliéndose el objetivo principal y, por tanto, dando respuesta a la primera pregunta central de la investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre la responsabilidad social estratégica de los recursos humanos y los resultados organizativos?.

A luz de los resultados obtenidos, otro aspecto que es importante destacar en el presente estudio es lo concerniente al tamaño de la muestra. Se reconoce que un tamaño más grande de muestra podría permitir mejorar los resultados.

Se advierte, que el trabajo realizado se inscribe exclusivamente al estudio de las empresas en España de al menos 50 empleados, no pudiéndose generalizar las conclusiones para de empresas de otros países.

5. CONCLUSIONES

Del trabajo realizado se pueden extraerse una serie de conclusiones, comentándose a continuación las más relevantes:

- La Teoría de Recursos y Capacidades y su visión dinámica, nos servirá de base teórica para el estudio, ya que resalta los elementos internos e intangibles de las empresas, que permiten la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Su aplicación, nos conducirá a analizar la responsabilidad social corporativa, como un recurso intangible estratégico que genera y desarrolla otros intangibles, que permiten diferenciarse en un entorno global y crean valor para la empresa. Dada la importancia de las personas y el capital humano como intangible principal en las empresas, nos hemos centrado en analizar su gestión desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa. En definitiva, la responsabilidad social corporativa, como estrategia competitiva basándonos en el enfoque de la teoría de recursos y capacidades y su extensión hacia las capacidades dinámicas, permite el desarrollo de recursos intangibles tanto de carácter general, como específicamente de recursos humanos. La revisión del estado de arte sobre el tema de la Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos muestra que es un tema muy poco desarrollado y no hay un concepto unánime aceptado en la literatura sobre la gestión responsable de los recursos humanos y menos aún desde un ámbito estratégico.
- El propósito general de esta investigación es examinar la influencia de la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos basada en el sistema de alto compromiso en los resultados organizativos. La RBV en su extensión dinámica es la perspectiva teórica adoptada para el estudio, ya que enfatiza el papel de los recursos intangibles y la responsabilidad social estratégica puede ser un recurso estratégico para el logro de unos mejores resultados organizativos.
- Aún se admite una mayor investigación al objeto de alcanzar consenso sobre cuales son las mejores prácticas de recursos humanos para retener o captar a los empleados, especialmente, a los más valiosos.
- No hay una definición unánime respecto a la responsabilidad social corporativa de los recursos humanos y menos aún, desde nuestro conocimiento, desde un prisma estratégico. En nuestro trabajo consideramos el ejercicio de la responsabilidad social

estratégica, basado en el modelo óptimo de gestión de alto compromiso para el logro de resultados organizativos. Adoptando por tanto la arquitectura básica de este sistema.

- De lo visto en este trabajo, en el que hemos tratado la dimensión de recursos humanos se deduce que la Responsabilidad Social Corporativa, es un reto para las organizaciones del futuro y que cada vez son más las empresas que desean asumir plenamente su responsabilidad social de modo estratégico, puesto que son más conscientes de que en la economía actual de mercado, la legitimidad para poder operar ha de venir concedida por todos aquellos agentes o grupos de interés con los que se relaciona la organización y especialmente con sus recursos humanos vitales para la claves del negocio empresarial.
- A futuro se perfila un esfuerzo en responsabilidad social corporativa y por encontrar sistemas de recursos humanos que faciliten, la innovación, la capacidad de atraer y retener talento y mejoren los resultados empresariales proclives para a la competitividad de nuestra economía y, en general, a la comprensión de los intangibles como soporte de una estrategia, que busca volver solventes y competitivas a las empresas, proporcionando así una estabilidad que garantice su sostenibilidad en el largo plazo.